

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SUBSECRETARIA DE  
EDUCACIÓN MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

**MABEL JOHANNA TAMAYO POSSO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y NORMALIZACIÓN  
TÉCNICA**

**PEREIRA - RISARALDA  
2020**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SUBSECRETARIA DE  
EDUCACIÓN MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

**MABEL JOHANNA TAMAYO POSSO**

**Trabajo de grado para optar el título de  
Especialista en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica.**

**ASESOR:  
Ing. Liliana Parra Marín  
Mgs. Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad**

**PEREIRA - RISARALDA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
PEREIRA  
2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

FIRMA DEL ASESOR DEL TRABAJO DE GRADO

---

FIRMA DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA

---

FIRMA DEL JURADO DEL TRABAJO DE GRADO

PEREIRA, RISARALDA, 2020

**A Dios**, Por ser mi guía y  
Luz en cada paso que doy.  
A mi Madre y amigos, por  
Enseñarme a no desfallecer ante  
Las adversidades, impulsarme  
A cumplir mis sueños y a arraigar  
el deseo de superación  
¡Este triunfo también es de ustedes!

## **AGRADECIMIENTOS**

A través de estas líneas, se expresan sinceros agradecimientos a todas las personas que de manera directa o indirecta han contribuido a la realización de este trabajo de grado y han permitido vislumbrar un camino de nuevas oportunidades, alegrías y conocimientos.

En primer lugar, agradezco a La Administración Municipal de La Unión Valle, en cabeza de su Alcalde, quién me otorgó la oportunidad de trabajar en su entidad, propiciando espacios para el encuentro con los funcionarios, a fin de materializar los hechos y conocimientos que en el interior de este trabajo se plasman.

A los funcionarios de la Alcaldía por su buena voluntad y disposición para proporcionar la información necesaria y participar de las actividades que permitieron establecer e identificar estrategias de mejora para los procesos ofrecidos a toda una comunidad.

A la Universidad Tecnológica de Pereira y la Universidad la Gran Colombia, en el programa de pregrado de Gestión de la Calidad y Normalización Técnica, bajo la coordinación del Ingeniero Carlos Humberto Carvajal, por sus acertadas orientaciones y opiniones; a los docentes por los conocimientos impartidos dentro de las instalaciones de la institución universitaria que hacen posible el logro de nuevo ciclo de profesionalización.

A la Ingeniera, Liliana Parra, asesora y directora del trabajo de grado, por su capacidad de escucha, su compromiso y disposición para atender a los estudiantes, sus oportunos consejos, asesoría y recomendaciones a lo largo de la realización del trabajo de grado que lograron abrir un panorama más amplia sobre el objeto de estudio que suscita el presente.

Finalmente a familiares, compañeros, amigos y colegas, ustedes fueron un apoyo inquebrantable durante este proceso. Gracias por su solidaridad, comprensión, aportes y por compartir desinteresadamente sus conocimientos experiencias.

## CONTENIDO

1	HISTORIA ORGANIZACIONAL ALCALDIA MUNICIPIO DE LA UNION VALLE .....	10
1.1	ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO.....	10
1.2	LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA.....	10
1.3	DIVISIÓN POLITICO – ADMINISTRATIVA.....	11
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
2.1	ANTECEDENTES DE LA IDEA .....	13
2.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2.4	SISTEMATIZACIÓN .....	16
3	OBJETIVOS .....	17
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
4	JUSTIFICACIÓN .....	18
5	MARCO REFERENCIAL .....	21
5.1	ESTADO DEL ARTE .....	21
5.2	MARCO CONTEXTUAL .....	24
5.3	MARCO TEORICO .....	25
5.3.1	Antecedentes de la calidad.....	26
5.3.2	Taylorismo y Calidad Total .....	28
5.3.3	Autores desatacados.....	29
5.3.4	Conceptos de Calidad .....	30
5.3.5	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI).....	31
5.3.6	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	33
5.3.7	Cuadro de Mando Integral para las Organizaciones Públicas.....	36
5.3.8	Modelos de adaptación del CMI para el Sector Público .....	37
6	DISEÑO METODOLOGICO .....	44
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
6.2	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
6.2.1	Población.....	45
6.2.2	Muestra. ....	45
6.2.3	Censo.....	45

6.3	ALCANCE O DELIMITACIÓN.....	45
6.3.1	Delimitación Temática .....	46
6.3.2	Delimitación Demográfica.....	46
6.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	46
6.5	FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	47
7	COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE. ....	48
7.1	MISIÓN.....	48
7.2	VISIÓN .....	48
7.3	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS. ....	50
7.3.1	Actividades Propuestas .....	54
7.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	60
7.5	SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL. ....	62
7.5.1	Estructura Interna y funciones. ....	62
8	OBJETIVOS E INDICADORES DE RESULTADO PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA. ....	64
8.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	64
8.1.1	Análisis PEST.....	64
8.1.2	Análisis DOFA .....	67
9	MAPA ESTRATÉGICO DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE.....	75
10	METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE. ...	79
11	RECOMENDACIONES Y FACTORES CRITICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.....	86
12	CONCLUSIONES .....	88
13	BIBLIOGRAFÍA .....	90

## INTRODUCCIÓN

La Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle del Cauca, es la Institución que cumple el rol de autoridad educativa en el Municipio además de ser el garante de los derechos de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes en temas de educación, formación y capacitación. Es por ello, que constantemente ha debido evolucionar tanto en su estructura interna como en el foco de sus directrices estratégicas de tal forma que pueda cumplir con su mandato legal y su rol de autoridad y garante, adaptándose a las nuevas demandas y necesidades de la comunidad educativa de tal forma que se pueda garantizar, calidad y cobertura a la población.

En este sentido, la Subsecretaria de Educación y dado que ha iniciado un nuevo periodo de mandato, ha emprendido un camino de fortalecer sus competencias desde una mirada estratégica, reorientando su foco hacia el ciudadano, entendiendo que su labor impacta en las necesidades y requerimientos de las personas. De esta manera, por medio de un proceso de planificación estratégica reorientó su misión y el objeto por el cual fue creado, sin necesidad de modificar una ley, sino colocando a la comunidad como la base de cualquier acción que se quiera desarrollar.

Pero para lograr la garantía de esos derechos y el cumplimiento de las acciones, es necesario identificar estrategias y que estas en el proceso de ejecución sean medibles, controladas y gocen de seguimiento, para de esta manera adelantar las acciones de mejora que correspondan e impacten positivamente a la comunidad de La Unión Valle; Pues no es de desconocimiento, que el sector público no esta acostumbrado a realizar seguimiento y medición a sus procesos y esto es lo que ocasiona que en cada cambio de administración, los mismos se estanquen o se realicen reprocesos.

En consecuencia, el interés por realizar el presente trabajo de investigación obedece a la necesidad de establecer una herramienta aterrizada a la realidad del sector, que permita dar control y seguimiento a las acciones de la dependencia y de esta manera alcanzar altos niveles de éxito en el proceso de planificación estratégica. Para que lo anterior se pueda llevar a cabo, se requiere de la participación efectiva de todos los funcionarios que componen la administración, así como también un adecuado conocimiento tanto del entorno, los clientes y de la organización.

En este sentido, el CMI apoya y simplifica este proceso, ya que permite generar una herramienta sencilla con la cual se puede lograr monitorear y medir el



desempeño de la unidad de análisis. Sin embargo, el diseñar e implementar un CMI no asegura el éxito en la organización, ya que éste dependerá de la continua comunicación a todo nivel de la organización, de la clara definición de las responsabilidades de cada actor dentro de la consecución de la estrategia definida, así como el compromiso en estos logros tanto de la Plana Directiva como del personal, y finalmente, la implementación de un seguimiento sistemático tanto de los indicadores definidos como de las iniciativas asociadas a la implementación de la estrategia.

# **1 HISTORIA ORGANIZACIONAL ALCALDIA MUNICIPIO DELA UNION VALLE**

## **1.1 ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO.**

El Municipio de La Unión es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca en Colombia, localizado en la región norte del departamento a 163 km de la ciudad de Cali Capital del Departamento del Valle del Cauca y a 396 km de la ciudad de Bogotá.

El Municipio se encuentra ubicado en la margen izquierda de la ribera occidental del Río Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central. Catalogada como "La Capital Vitivinícola de Colombia", el Municipio a diferencia de la mayoría de las demás municipios del Valle, cuenta con una agricultura altamente diversa y tecnificada, pues se cultiva en gran cantidad diversa de frutas tropicales como la papaya, la uva, el maracuyá, la guayaba, el melón, la mora, el lulo, Aguacate, el café, hortalizas, entre otros, con una capacidad instalada de más 600 bodegas donde se seleccionan, clasifican, empaican y comercializan frutas y hortalizas y que abastecen los mercados nacionales y regionales.

El turismo ha venido creciendo y posicionándose como la segunda alternativa económica generadora de empleo, dado que se cuenta con una infraestructura hotelera, de primer orden, seguida de unos excelentes prestadores de servicios conexos a esta actividad, como son restaurantes, fincas campestres, etc.; posicionándose en el valle como una alternativa turística con su "Parque Nacional de La Uva- PANUVA", los productos típicos de la región, El Pandeyuca y el Trabuco, etc.; y los deportes extremos.<sup>1</sup>

## **1.2 LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA.**

La cabecera del Municipio está a una altitud de 975 m. sobre el nivel del mar En cuanto a su Latitud el Municipio de la Unión se ubica en el hemisferio Norte a 4ª 32 05 (latitud norte) y a 76 06´ 04" (longitud este).

Su clima presenta una temperatura promedio es de 24 grados a la sombra. En noche puede descender a 18 grados y en el verano puede fluctuar entre 30 y 36 y el promedio de precipitaciones asciende a 1.117 m.m. por año.

El Municipio se extiende longitudinalmente en el sentido Este –Oeste en 17 Km. y presenta aproximadamente 7 Km. de ancho en el sentido Norte-Sur, contando con una superficie cercana a 12.500 hectáreas según estimativos del DANE, que representan el 0.51% del departamento del valle del Cauca.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Acuerdo 017 de 17 de septiembre de 2017, por medio del cual se adopta el Plan Básico de Ordenamiento Territorial del Municipio de La Unión Valle.

<sup>2</sup> Ibídem.

El Municipio según (PBOT\_2015) posee un área urbana actual de 368,66 Has, y 11.762,34 Has de zona rural, un área de expansión urbana proyectada hasta el 2027 de 48,57 Has y un área suburbana de 163,14 Has para el asentamiento y desarrollo de actividades industriales y agroindustriales en el municipio.

### **1.3 DIVISIÓN POLITICO – ADMINISTRATIVA.**

Para el cumplimiento de los objetivos de gobierno y administración, el Municipio divide su territorio en unidades administrativas, generalmente delimitados por líneas enteras, y de estos en subdivisiones, mostradas por líneas no enteras o punteadas y suelen pintarse cada unidad estatal con un color diferente para diferenciarlas unas de otras.

El Municipio de la Unión Valle, divide y delimita el área urbana a través de espacios geográficos-administrativos en barrios, de la siguiente manera<sup>3</sup>:

1. Barrio Belén
2. Barrio La Cruz
3. Barrio Popular
4. Barrio Las Lajas
5. Barrio El Jardín
6. Barrio Bella Vista
7. Barrio El Carmen
8. Barrio San Pedro
9. Barrio Las Brisas
10. Barrio Fátima
11. Barrio El Prado
12. Barrio Ciudadela Grajales
13. Barrio Las Palmas.
14. Barrio San Miguel.
15. Barrio San Pablo
16. Barrio El Paraíso
17. Barrio El Amparo

El Municipio de la Unión Valle, divide y delimita el área rural a través de espacios geográficos-administrativos en corregimientos, a su vez este corregimiento se subdivide por veredas, para facilitar el ejercicio de gobierno.

A su vez, el Municipio de La Unión-Valle del Cauca, define Los corregimientos como una categoría de división territorial de carácter administrativo, agrupadas en veredas, y son a saber:

#### **Cuadro 1** División Política Municipio de La Unión Valle del Cauca.

---

<sup>3</sup> Información suministrada por la Secretaria de Planeación Municipal de La Unión Valle.

<b>1. Corregimiento de San Luis</b>	<b>5. Corregimiento de Quebradagrande</b>
a. San Luis	a. Quebradagrande
b. La Campesina	b. Violetas
c. Protreritos	c. El Castillo
d. San Miguel	d. Sabanazo
e. El Espinal	e. La Trinidad
f. Tejedas	f. El Jardin
g. Veraguas	g. Ojeda
h. Vallecitos	h. Paramillo
<b>2. Corregimiento de Córcega</b>	i. La Sonora
a. Corcega	<b>6. Corregimiento de La Despensa</b>
b. Martindoza	a. La Despensa
c. Las Parcelas	b. Despensita
<b>3. Corregimiento de El Lindero</b>	c. Pájaro de Oro
a. El Lindero	d. Hoyo Hondo
b. El Banco	<b>7. Corregimiento de La Aguada.</b>
c. La Isla	a. La Aguada
d. Portachuelo	b. El Ajizal
<b>4. Corregimiento de Cabecera Municipal</b>	c. El Tamboral
a. El Güasimo	d. El Rincón
b. Las Palmas	e. El Oso
c. El Lucero	

Fuente: Elaboración propia

## **2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación para optar al Título de Especialistas en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica consiste en realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle del Cauca.

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA**

La idea de investigación surge de la necesidad identificada al interior de la Subsecretaria de Educación Municipal de La Unión Valle de contar con información suficiente, confiable, pertinente y oportuna para realizar seguimiento, control y la toma de decisiones al interior de los procesos y programas desarrollados en el sector educativo del Municipio. Dicha debilidad fue evidenciada durante dos momentos; el primero, durante el proceso de auditoría de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca llevada a cabo en el año 2017; donde se identificó que los métodos y las herramientas utilizadas no eran las más idóneas para realizar las mediciones de cumplimiento a las metas propuestas por la Subsecretaria de educación en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019. Por lo cual se generaron observaciones a la ejecución de contratos como fueron: el Programa de Alimentación Escolar y Subsidios de estímulo académicos para educación superior.

El segundo momento se presentó durante el proceso de empalme de la Administración Municipal, el cual se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2019. Donde a través de la herramienta suministrada por el Departamento Nacional de Planeación DNP y llamada Matriz de Parametrización, se logró evidenciar la ausencia de una herramienta eficaz que permitiera medir los logros alcanzados durante la vigencia 2016-2019, así como también la ausencia de métodos e instrumentos para la recolección de datos al interior de la dependencia, que permitieran hacer seguimiento a temas de coberturas, deserción escolar, entre otros.

Durante el proceso de formación en la Especialización en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica, se ha demostrado la importancia de contar e implementar herramientas de planeación y seguimiento eficaces, de establecer indicadores de desempeño pertinentes y medibles que permitan mejorar continuamente los diferentes Sistemas de una organización, en este caso de una Entidad Estatal. Teniendo en cuenta que la formación de la investigadora es como Administradora de Empresas y aunado a ello cuenta con experiencia laboral en el sector público, se observa la oportunidad de integrar los conocimientos adquiridos en la academia con la necesidad de dar una posible solución a problemas reales de la entidad. Así

mismo, es interesante para la investigadora dar aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral en el sector público, aun teniendo conocimiento de las complejidades que presenta dicho sector, dada la aplicación de prácticas administrativas tradicionales.

## **2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia el Departamento Administrativo de la Función Pública, tiene el objetivo de formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar las políticas de desarrollo administrativo, el empleo público, la gestión del talento humano, la gerencia pública, el desempeño de las funciones públicas por los particulares, la organización administrativa del Estado, la planeación y la gestión, el control interno, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y el servicio al ciudadano, propiciando la materialización de los principios orientadores de la función administrativa<sup>4</sup>.

En la situación actual de las entidades públicas y de su relación con la ciudadanía, es innegable que los requerimientos son mucho más altos y concretos. Hoy por hoy, la relación entidad-ciudadano está marcada por una actividad más fuerte en ambas partes, ello obedece a la toma de conciencia que los ciudadanos han generado en torno a ser veedores y protectores de los recursos públicos. Es así, como en la medida que las entidades públicas cuentan con un campo de acción más corto debido a las limitaciones del presupuesto público, los ciudadanos reclaman mejores servicios con procesos más claros, transparentes y controlados. En este sentido, las entidades deben robustecer su imagen y emplear estrategias que les permitan ser entes de alto desempeño, orientadas a prestar unos servicios concretos para los ciudadanos.

De hecho, el panorama actual de la administración pública, muestra como los líderes deben enfrentarse a retos estructurales, ambientes decisivos complejos y sistemas regulatorios cambiantes, es por ello que las entidades deben tener en cuenta los rasgos y criterios de desarrollo que pueden guiar a las entidades hacia la consolidación de instituciones de alto desempeño, especializadas en la implementación de nuevos modelos de innovación que les permita eliminar impedimentos en su ejercicio como son el miedo al cambio, una lenta toma de decisiones o la rigidez institucional y tener un mayor control de la información (indicadores, proyectos, presupuestos, inversiones, entre otros) generada durante cada vigencia administrativa, para de esta manera establecer relaciones de transparencia y claridad ante la ciudadanía en temas tan coyunturales como es el erario público, el impacto social de cada actividad realizada, la población

---

<sup>4</sup> Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/funciones-generales>.

beneficiada y el seguimiento a las metas propuestas en el programa de gobierno y el plan de desarrollo.

Las administraciones públicas, necesariamente deben contar con unos procesos que regulen su gestión garantizando que se generen resultados visibles y medibles para la ciudadanía. Bajo este principio, el Gobierno Nacional de Colombia ha establecido que todas las entidades de carácter público deben desarrollar un Plan Estratégico Institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión. El Municipio de La Unión Valle no es ajeno a esto y por ello surge la necesidad de implementar acciones que permitan articular a la comunidad con la entidad en términos de acceso a la información, claridad en los datos y seguimiento a los planes de desarrollo planteados en la actual vigencia administrativa.

Por lo anterior, la Administración Municipal de La Unión Valle del Cauca debe tener establecido y claro su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, estrategias) con el objetivo de un horizonte a corto y mediano plazo que les permita priorizar sus recursos y talento humano. Así como focalizar sus procesos de gestión en la consecución de resultados con los que garantiza los derechos, satisface las necesidades y atiende los problemas de los ciudadanos. Para ello y poder priorizar cada proceso de acuerdo al impacto que se genera Las entidades del Estado tienen generalmente definida su estructura organizacional, la cual se puede dividir en Secretarías, Subsecretarías, Coordinaciones, entre otros. Evidenciando de esta manera el grado de responsabilidad que tiene cada una de ellas.

Para el caso de la Alcaldía del Municipio de La Unión Valle, la estructura Administrativa se divide en ocho Secretarías de Despacho las cuales tienen a su cargo diferentes programas o sub-dependencias; dentro de ellas se encuentra la Subsecretaría de Educación, la cual está bajo la supervisión de la Secretaría de Desarrollo y Bienestar Social y cuyo objetivo es *“Dirigir y liderar la formulación y ejecución de políticas, planes y programas que garanticen el derecho a la educación y aseguren a la población el acceso al conocimiento y a la formación integral, de conformidad con la normatividad legal y con las políticas y metas fijadas por el Plan de Desarrollo Municipal”*.<sup>5</sup> Para poder lograr el objetivo planteado para la subsecretaría es primordial que tanto la comunidad como los funcionarios participen del seguimiento y control al cumplimiento de las metas propuestas, pero también es necesario que dicho seguimiento sea claro, entendible y visible para cualquier ciudadano, y es allí donde surge la necesidad.

Actualmente la Subsecretaría de Educación no cuenta con una herramienta que le permita realizar un seguimiento en tiempo real de las actividades, programas y

---

<sup>5</sup> Plan Indicativo 2016 – 2019 Municipio de La Unión Valle del Cauca, Plan de Desarrollo “Un Equipo por el Progreso”

subprogramas ejecutados en el sector, situación que ha generado traumatismos al cierre de cada vigencia. Ello obedece, a que, para el reporte de la información ante los entes nacionales, locales y los mismos ciudadanos, la subsecretaria debe devolverse a buscar en cada uno de los contratos ejecutados la información necesaria para los informes, lo cual genera un desgaste tanto administrativo como humano. Así mismo, al no contar con un instrumento que permita realizar un seguimiento bien sea, diario, semanal o mensual, la subsecretaria no está midiendo sus esfuerzos y tampoco la efectividad de las acciones ejecutadas, por tanto se hace necesario diseñar una herramienta para la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle, que le permita conocer sus resultados, la eficacia y desempeño de los mismos, así como también hacer seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo y las del orden Nacional, para de esta manera tener control de la información y poder plantear planes de acción que conlleven a la mejora continua del proceso y del sector educativo.

Frente a esta problemática, es necesario que la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle, realice la alineación de las metas e indicadores de medición con su direccionamiento estratégico; para ello, se propone la utilización del Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta metodológica para alcanzar este objetivo.

## **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el diseño del cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle que contribuya al cumplimiento de su direccionamiento estratégico?

## **2.4 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuáles son los componentes del direccionamiento estratégico (misión, valores, visión y estrategia) de la alcaldía del Municipio de La Unión Valle?
- ¿Cuáles son los objetivos e indicadores de resultado para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle?
- ¿Cuál es el mapa estratégico de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle?
- ¿Cuáles son las metas e iniciativas estratégicas del cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle?



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle que contribuya al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir los componentes del direccionamiento estratégico (misión, valores, visión y estrategia) de la alcaldía del Municipio de La Unión Valle.
- Determinar los objetivos e indicadores de resultado para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle.
- Elaborar el mapa estratégico de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle.
- Definir las metas e iniciativas estratégicas del cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle.

## 4 JUSTIFICACIÓN

El objetivo fundamental de todas las entidades de carácter público debe ser el de proporcionar beneficios visibles y medibles a los ciudadanos. Es por este motivo, que el Gobierno Nacional debe procurar que todas las entidades ejecuten y hagan seguimiento a su gestión con el fin de generar valor, satisfacción y confianza. A raíz de esto, surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG -- el cual busca robustecer la medición del desempeño de la Administración Pública.

Con el fin de fortalecer los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado, *el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015* actualiza el MIPG y ordena la integración de los siguientes dos sistemas en un solo Sistema de Gestión: 1. *El Sistema de Desarrollo Administrativo* (Ley 489 de 1998): Que pretende servir como herramienta para fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. 2. *El Sistema de Gestión de la Calidad* (Ley 872 de 2003): Que pretende dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social.

Así como propone la integración de estos dos sistemas en un nuevo Sistema de Gestión, ordena que ese nuevo Sistema de Gestión se encuentre articulado con: *El Sistema de Control Interno* (Ley 87 de 1993): Que pretende procurar que las actividades de una entidad se ejecuten de acuerdo con el marco normativo. Disponible en internet: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>

En este orden de ideas, el artículo afirma que el Gobierno Nacional establecerá el modelo que desarrollará la integración y la articulación de los sistemas expuestos. Para este fin actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual articula los actuales sistemas, planes, comités, métodos e instrumentos que orientan las prácticas o procesos de la gestión pública. El Modelo aspira a consolidarse como la herramienta del Gobierno Nacional para verificar que las organizaciones estén bien gestionadas, asignen sus recursos con responsabilidad, rindan cuentas de su trabajo y que sus funcionarios simbolizen los valores del servicio público colombiano.

Así mismo, tal y como indica Contreras (2013) “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que espera obtener en el futuro”<sup>6</sup>, por ende se hace necesario encaminar a la entidad hacia el logro de la visión y los objetivos que se plantearon para la vigencia administrativa, para esto

---

<sup>6</sup> Contreras, S. E., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, Julio-diciembre, pp. 152-181. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

se deben plantear estrategias precisas y evaluar la forma en la que se van a implementar con los recursos que se tienen.

Es importante mencionar que el diseño de un plan estratégico contribuye al desarrollo organizacional, ya que de acuerdo con González (2010) “La planeación para el crecimiento institucional es una herramienta metodológica que posibilita hasta cierto punto no solo anticipar el futuro sino tener incidencia en él, creando estrategias que orienten y maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización”<sup>7</sup>, por tal razón para la entidad es necesario implementar estrategias que conlleven al logro de sus objetivos, que no es otro que generar tejido social, mejorar las condiciones de vida (infraestructura, salud, educación, seguridad) de sus habitantes y fomentar el desarrollo y la competitividad del municipio.

De acuerdo a lo anterior, y pese a que la Administración del Municipio de La Unión Valle ha implementado el MIPG y se encuentra articulado con la oficina de Control Interno, aun se evidencian varias falencias en el seguimiento, control y medición de los indicadores, programas y metas. Ello obedece, a que el MIPG es llevado a cabo por un contratista externo, quien es el encargado de llevar al día los requisitos que el Gobierno Nacional exige de dicho modelo, pero no siempre se involucra a todo el personal en la elaboración de los mismos, por lo cual se pueden presentar vacíos en los reportes generados, como es el caso de la Subsecretaría de Educación; sector que hace parte de la formación y construcción de tejido social y que hoy por hoy realiza un sinnúmero de proyectos, programas y actividades en pro de la primera infancia, infancia, la adolescencia y la comunidad estudiantil, pero que actualmente no cuenta con un derrotero o cuadro de seguimiento que le permita hacer control y verificación de las mismas para medir el impacto y estar constantemente al pendiente del grado de satisfacción de las mismas, así como tampoco es claro para la comunidad, qué acciones se han realizado a través de la dependencia y cuáles han sido los resultados y los impactos en la población.

En este orden de ideas, se hace necesario diseñar el cuadro de mando integral para la Subsecretaría de Educación y determinar los objetivos e indicadores de resultado para cada una de las cuatro perspectivas del mismo, las cuales deben estar alineadas con la Misión, Visión, estrategias de la Administración Municipal y de acuerdo a lo establecido en el plan de desarrollo, programa de gobierno y las directrices a nivel Nacional en cuanto a Educación se refiere.

A través del diseño de la herramienta se podrá lograr tener resultados positivos en cuanto a la percepción de aspectos tan fundamentales en el sector público, como

---

<sup>7</sup> González, S. L., (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 5(1), pp. 74-80. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2b7d4304-d1ff-402a90f5-0a58f602b965%40sessionmgr102&vid=1&hid=101>

son la transparencia, claridad y veracidad en la información a la ciudadanía (usuario externo) y los funcionarios (usuario interno), brindando de esta manera seguridad y confianza en las obras y acciones ejecutadas por parte de la entidad.

Finalmente, también es interesante conocer que no solo en la Administración Pública colombiana se han dado cambios importantes en la forma de llevar a cabo sus sistemas de gestión o el reporte de la información, sino que es una actividad que se ha dado a nivel de varios países con el principal objetivo de mejorar los servicios que la Administración Pública presta y la forma de prestarlos.

## 5 MARCO REFERENCIAL

El marco referencial del presente proyecto de investigación es una compilación de conceptos, teorías, leyes, normas y reglamentos que están directamente relacionados con el tema y el problema de la investigación.

### 5.1 ESTADO DEL ARTE

Con la finalidad de obtener datos relevantes acerca de los enfoques teóricos, ampliar el conocimiento sobre lo estudiado y aportar a la construcción de un lenguaje común, se elabora el estado del arte referente al Cuadro de Mando Integral, e cual puede observarse en el *Cuadro 2. Estado del Arte Cuadro de Mando Integral*:

**Cuadro 2** Estado del Arte Cuadro de Mando Integral

Nº	Nombre	Descripción
1	BASTIDAS, Eunice y RIPOLL, Vicent. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Compendium, vol 6, núm. 11. Barsiquimeto, Venezuela: Universidad Centrooccidnetal Lisandro Alvarado, 2003, pp 23-41	El cuadro de mando integral ha sido por mucho tiempo el mapa de navegación de las entidades y empresas privadas, ya que a través de esta metodología se ha logrado implementar estrategias organizacionales que permitan alinear los objetivos al logro de las metas propuestas desde las cuatro perspectivas que conforman el CMI (Financiera, Clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Pero al contrario del sector privado, donde la perspectiva financiera es vital, para el sector público es la comunidad y el servicio su eje central, por lo cual los autores en la presente investigación desarrollan un enfoque crítico, acerca de la aplicabilidad y adecuación que debe tener el CMI para ser aplicado al sector público y que este se convierta en una herramienta que contribuya al cumplimiento y seguimiento de las metas propuestas en un territorio.
2	BATISTA, Joao y RODRIGUEZ, Ricardo. Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión. Universidad de Valladolid, 2004.	La investigación muestra como el CMI, es una de las herramientas de planificación y control de gestión de mayor uso en la actualidad, especialmente utilizada en el sector privado donde la competitividad es una

		<p>de sus principales características. El CMI, se ha presentado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Claro está que las perspectivas a considerar y a aplicar tanto en el sector privado como en el público tienen diferentes prioridades; sin embargo, con la adaptación de dichas perspectivas a las características propias de cada sector se puede lograr que el CMI se convierta de gran utilidad a la hora de establecer la misión, los objetivos, el diseño del sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados. Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, su ajuste a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello, dentro del artículo se puede observar como a través de las adecuaciones pertinentes se puede lograr que la implementación de este facilite en el sector público la planificación y el control de las tareas y el logro de las metas propuestas en sus planes de gobierno.</p>
3	<p>IIBAÑEZ, Neyda; CASTILLO, Rubén; NUÑEZ, Alfredo; CHÁVEZ, Zulay. Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Neocium, vol 6, núm. 16, 2010. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.</p>	<p>A través de la investigación se evidencia como las perspectivas del CMI y la aplicación del mismo está sujeta a la dinámica fluctuante de los entornos sociales y empresariales. Actualmente y gracias a temas como la innovación, el servicio al cliente, la calidad, entre otros, se ha evidenciado la necesidad de realizar ajustes a las estrategias para el logro de las metas y es por ello que los autores mencionan la importancia de comprender los cambios y adecuar las perspectivas del CMI de manera que continúe siendo una herramienta de trabajo para el logro de las metas tanto en las organizaciones públicas como privadas.</p>
4	<p>LEYTON, Carolina y GIL, Joan Carles. Cuadro de Mando Integral aplicado a la gestión pública en municipios. Revista Académica y de</p>	<p>La transparencia es uno de los pilares fundamentales del sector público y rendir cuentas a la comunidad acerca del uso de los recursos financieros, programas y</p>

	Negocios RAN, vol. 3. Chile, 2017.	proyectos es obligación de cada Administración Municipal, por lo cual es necesario contar con herramientas que permitan llevar el control y el seguimiento a las metas propuestas. Es por ello que los autores en el presente artículo se proponen como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral –CMI- en este caso para los municipios chilenos- con el objetivo de que este permita evidenciar las acciones y gestiones de los entes territoriales. Los autores mencionan, que se hace necesario diseñar nuevas perspectivas del CMI a aplicar para el sector público, para de esta manera mostrar la transparencia y gestión municipal a través de las estrategias implementadas.
5	RODRIGUEZ, Patricia; GÚZMAN, Beatriz y LIMA, Lucia. El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: Un análisis descriptivo. RIGC, vol. 10, núm. 19. 2012.	Las autoras del presente artículo tuvieron como objetivo principal analizar a través de la exploración cuál es el conocimiento que las organizaciones públicas portuguesas tienen acerca de la implementación del Cuadro de Mando Integral. Pues a través de los resultados obtenidos han logrado establecer como dichas organizaciones son conscientes de que el CMI es una herramienta que permite el aumento de la eficiencia, pero también que se hace necesario realizar ajustes al mismo de acuerdo a las necesidades que se presentan en el sector público y aún más cuando en este sector la perspectiva financiera no es la razón de ser de la gestión pública. El artículo brinda pautas y datos que serán relevantes para la investigación a realizarse, por cuanto una vez más se ratifica la necesidad de aplicar herramientas en el sector público que permitan brindar transparencia en las acciones y evidenciar resultados ante la comunidad.
6	TURULL, Jordi y VIVAS, Carlos. El Cuadro de Mando Integral en la administración pública: el caso del ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés. VIII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y	Para una administración de tipo público, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a las que plantea el Cuadro de Mando Integral para el entorno empresarial privado, mientras que para este su perspectiva más

	de la Administración Pública, Panamá, 2003.	<p>importante es la financiera para el sector público la perspectiva dominante sería la de clientes. Esto obedece a que, al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la entidad es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es el indicador más importante de la gestión. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también y es la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración en el proceso de atención y respuesta. Así, una disminución en la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizativa y esto se traduce en satisfacción.</p> <p>Pero para lograr lo anterior es necesario establecer estrategias que deben estar fundamentadas en herramientas, que para este caso es el CMI, por tanto el presente artículo contribuye a la identificación y priorización de las perspectivas para el sector público y como el ajuste de las mismas permitirá tener un mejor desempeño y eficiencia en las gestiones y acciones emprendidas por el sector.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo abarca el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Subsecretaría de Educación del Municipio de La Unión Valle, el cual pertenece a uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca; cuenta con una población encuestada por el SISBEN de Treinta y un mil ochocientos noventa y cinco (31.895) personas, distribuidas el 24% en la zona rural y un 76% en el área urbana. Lo constituyen 17 barrios en la zona urbana, 6 corregimientos y 30 veredas en la zona rural, tiene una extensión de 281 hectáreas, está ubicado a 4°32'05" latitud norte y a 76°06'04" de longitud oeste<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ESTADÍSTICAS NACIONALES [sitio web]. Bogotá. MINTIC. Población sisbenizada por conceptos - La Unión Valle. [Consultado: 19 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Poblacion-sisbenizada-por-conceptos-La-Union-Valle/t2vm-azbx>



El Municipio se encuentra localizado en la región norte del departamento, a 163 km de la ciudad de Santiago De Cali y a 396 km de la ciudad de Bogotá D.C. Ubicado en la ribera occidental del Río Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central. Catalogada como "La Capital Vitivinícola de Colombia" este municipio a diferencia de la mayoría de las demás ciudades del Valle, cuenta con una agricultura altamente diversa, pues se cultiva en gran cantidad toda clase de frutas tropicales como la papaya, la uva, el maracuyá, el melón, la mora, el lulo, el cacao, el café, la guayaba, entre otros, teniendo una capacidad diferente a las otras localidades vallecaucanas pues su eje hortofrutícola no se centra en la caña de azúcar, cultivada en un 80% en todo el departamento.

Así mismo, se encuentra ligado a los planes de desarrollo "El Valle está en vos" y al del Municipio "Un equipo por el progreso" apostando a la participación, por lo tanto, se hace necesario brindar soluciones integrales que satisfagan las necesidades ciudadanas en el marco de la prestación de los servicios de la administración, con principios de eficiencia, eficacia, transparencia, equidad, desarrollando la vocación agro industrial y eco turística, promoviendo la interacción entre los actores sociales que conlleven al mejoramiento de vida de los habitantes, apoyando las fortalezas agrícola, industrial, cultural, turística y geográfica; políticas públicas que se enmarcan en el desarrollo de la región, consolidándose como impulsor agropecuario, destino turístico/cultural nacional y modelo de crecimiento agroindustrial.

### **5.3 MARCO TEORICO**

Las Administraciones Públicas constituyen los instrumentos de que se dotan los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad con el fin de garantizar su bienestar social.<sup>9</sup>

Existen derechos enmarcados en la Constitucional Política de Colombia, los cuales, son de gran importancia; unos contenidos en el Artículo 2 de la misma, en el cual se establece que: "Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política,

---

<sup>9</sup> CAMARASA, Castera Juan Jose. La Calidad en la Administración Pública: Educar en el 2000 [en línea]. Murcia - España, Abril 2004. Pag 9. [Consultado: 21 de marzo de 2019]. Disponible en [http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)

administrativa y cultural de la Nación...(...) <sup>10</sup>”, y otro, contenido en el Artículo 123 de la misma, donde se insta el derecho a que los funcionarios públicos estén al servicio de la comunidad y el Estado, por tanto es deber de las administraciones públicas rendir cuentas a la población acerca del cumplimiento de las metas planteadas en los programas de gobierno y planes de desarrollo, así como también del uso de los recursos financieros. Por lo anterior, se hace necesario que en este caso la Subsecretaría de Educación, quien es la dependencia objeto de estudio, establezca herramientas que permitan realizar el seguimiento y control a las metas propuestas. Por lo cual se procederá a realizar una revisión documental acerca del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de realizar el Diseño del mismo para la dependencia de acuerdo a las necesidades de la misma y realizando los ajustes necesarios para que exista un buen funcionamiento de la herramienta al momento de su aplicación.

### 5.3.1 Antecedentes de la calidad

El desarrollo de la calidad ha sido continuo durante los últimos cien años y aunque el término calidad existía anteriormente a ese tiempo, su sistémico interés ha traído los diversos cambios que se observan actualmente; pero el desarrollo de dicho término no se puede atribuir a un autor o varios de ellos, sino a la práctica de las estrategias de dirección que se han ejecutado a través de los años y cuyo objetivo ha sido siempre satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y/o usuarios.

Durante los años XX, la calidad se medía al finalizar la producción, detectando así en la última etapa de la cadena si los bienes o servicios realizados cumplían con las características iniciales, por lo cual para esta misma época surge el concepto de **No conformidad**, término que hacía referencia a aquellos productos que no cumplen con los requisitos o características solicitadas <sup>11</sup>. Prueba de ello, eran los procesos aplicados por los artesanos, quienes en aquel entonces eran los únicos fabricantes de mercancías y realizaban inspecciones no solo al final de una etapa en particular, sino en cada una de las etapas del producto elaborado, es decir que cada una de las piezas era inspeccionada continuamente para de esta manera asegurar que la salida de un proceso era el correcto para ser la entrada del siguiente; Pues si se presentaba un defecto, el artículo era considerado no conforme y devuelto <sup>12</sup>.

Es así, como a principios del siglo XX surge el término *Control de Calidad*, y es allí cuando el Taylorismo realiza la definición entre la planificación y la ejecución de la empresa; Pues se llega a la conclusión, que la diferencia entre ambos términos es:

---

<sup>10</sup> COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, [Consultado: 19 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-1/capitulo-0/articulo-2>

<sup>11</sup> ALVAREZ, Ignacio. Introducción a la calidad. Editorial ideaspropias. Vigo 2006.

<sup>12</sup> JAMES, Paul. Gestión de la calidad total. Editorial PEARSON EDUCACION S.A. Madrid 1997.

que hay personas encargadas de ejecutar las tareas asignadas y hay otro grupo que son quienes deben controlar y medir el impacto de las mismas, para de esta manera poder llegar a la calidad.

El segundo gran momento de este siglo fue la línea de montaje desarrollada por Henry Ford. Este sistema requería que las piezas utilizadas en la línea fueran intercambiables y por tanto deberían cumplir unos requisitos mínimos. Introdujo las tolerancias que las piezas deberían cumplir para garantizar el montaje y era necesario el control final de las mismas. Se impuso el concepto de inspección aplicada a todos los productos terminados<sup>13</sup>.

Debido a que los productos o servicios son siempre producidos a partir de las especificaciones del cliente, el control eficaz del proceso de fabricación dará como resultado un rendimiento coherente y estandarizado que siempre cumplirá con los requisitos, ello significa menos pérdidas, más eficacia y probablemente mayores beneficios.

Walter Shewart (1891 – 1967), en 1924 mientras trabaja para los laboratorios de la Bell Telephone desarrollo los conceptos que son fundamentales para el control estadístico de la calidad, pero fue hasta 1931 cuando publica su trabajo *“Economía y Control de Calidad en la Producción”*, que se convierte en el precursor de la aplicación de la estadística a la calidad. Pues es a través de las investigaciones realizadas por Shewart que se introduce la estadística (planes de muestreo) a la inspección, reduciendo los costes al evitar controlar el 100% de las piezas. Diversos análisis dictaminaron que, realizando controles intermedios en el proceso, se evitaba procesar un producto que ya llevaba implícito el defecto por el cual se iba a rechazar al final. Por ello se pasó de la inspección final del producto acabado a control de la calidad en las diferentes fases del producto<sup>14</sup>.

Continuando el proceso de simplificación y reducción de costes del control de calidad, los grandes productores se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario que organizaran y documentaran todos aquellos aspectos de su empresa que pudieran influir en la calidad del producto que les suministraban. Todo ello debía estar sistematizado y documentado, y por ello empezaron a solicitar y exigir a sus proveedores que garantizaran la calidad de los insumos.

Un sistema de Gestión de la Calidad debe estar documentado con un manual de calidad y procedimientos e instructivos y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías. Debe contemplarse todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que este prestando la organización.

---

<sup>13</sup> CAMISÓN, Cesar. Gestión de la Calidad. Editorial PEARSON. Madrid 2007

<sup>14</sup> SUMMERS, Donna. Administración de la calidad. Editorial PEARSON. México 2006.

En los últimos años muchas empresas han acogido normas de Aseguramiento de la Calidad de la serie 9000, normas que a partir del 1 de enero de 2001 han pasado a denominarse Gestión de la Calidad con una norma certificable como es la ISO 9001:2018.

La JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) invito en los años 50 a expertos americanos como Deming y Juran, a que explicaran a empresarios japoneses las prácticas de gestión utilizadas en empresas americana, con especial énfasis en las técnicas estadísticas utilizadas en el control de procesos. A partir de ese día, se desencadenó toda una movilización en el país, puesto que han sido los japoneses quienes han realizado las mayores aportaciones metodológicas a nivel mundial (Just in time, círculos de calidad, etc.) logrando a partir de dichas metodologías altos niveles de competitividad en cada una de las empresas japonesas<sup>15</sup>.

### 5.3.2 Taylorismo y Calidad Total

Con la clara intención de optimizar el potencial productivo de los procesos, Frederick W. Taylor planteó su teoría, a la que luego conoceríamos como *“Organización científica del trabajo”*. Esta se basaba principalmente en eliminar el alto grado de improvisación con el que se venían realizando las tareas, sin control alguno sobre los tiempos ni las formas, sólo en los resultados. El taylorismo como estructura introdujo la división de las tareas (división del trabajo), la necesidad de que los procesos estuvieran claramente definidos, y que los tiempos de ejecución fueran controlados estrictamente (al punto de ser cronometrados).

La división de las tareas permitió un alto grado de especialización técnica de los operarios, así como un sistema ordenado de premios por desempeño de cada puesto. El principal cambio laboral, cultural y social que trajo este sistema fue la desaparición del artesano como figura. En un modelo con alto grado de especificación y tiempos de ejecución no había lugar para improvisados y creativos.

La estrategia de gestión conocida como Calidad Total – Excelencia, es un resumen de las mejores prácticas de gestión que pueden y deben desarrollarse en las empresas y otras organizaciones como por ejemplo las estatales para de esta manera adaptarse a la realidad actual de cambio cada vez más rápido.

#### **Cuadro 3** Enfoque Tayloriano Vrs. Enfoque Calidad Total

Enfoque Tayloriano	Enfoque Calidad Total – Excelencia
• Producir bienes.	• Generar satisfacción al cliente

---

<sup>15</sup> Disponible en Internet: <http://www.planificar-ge.com.ar/documentos/articulos/020.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos departamentales</li> <li>• Unos pocos lo piensan todo</li> <li>• Trabajo individual</li> <li>• Énfasis en los medios físicos</li> <li>• Mejora mediante inversión</li> <li>• El trabajo como mercancía de compraventa</li> <li>• Confrontación – Negociación – Confrontación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos ligados a procesos</li> <li>• Todos piensan</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Énfasis en las personas</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Integración de los empleados en la empresa</li> <li>• Cooperación.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Es muy importante entender que, para generar un cambio en la cultura empresarial con respecto a la calidad total, es indispensables que los líderes de las organizaciones estén convencidos de la necesidad de cambiar, así como del papel fundamental que ellos deben desempeñar en el proceso para que este se logre cumplir.

### 5.3.3 Autores desatacados.

A continuación, se mencionan algunos de los autores destacados por sus aportes a la evolución de la calidad.

**Cuadro 4** Aportes de los principales autores de la calidad

Autor	Aporte
<b>Walter Shewhart</b>	<b>Ciclo de Shewhart (PDCA):</b> “El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act” y el control estadístico de procesos SPC.
<b>Edward Deming</b>	<b>Catorce punto para la dirección:</b> Qué se debe contemplar para la dirección de la organización.
<b>Joseph Juran</b>	<b>Trilogía de Juran:</b> “La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del Directivo en la gestión de la calidad”
<b>Kaoru Ishikawa</b>	<b>Círculos de Calidad:</b> “Grupos de Voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo”
<b>Taiichi Ohno</b>	<b>Just in Time:</b> “Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y el momento exacto”.

<b>Masaaki Imai</b>	<b>Kaizen:</b> “Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la organización”
<b>Genichi Taguchi</b>	<b>Ingeniería de la Calidad:</b> “Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia”
<b>Kiyoshi Suzaki</b>	<b>Gestión Visual:</b> Es un sistema donde la información necesario para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas”.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.4 Conceptos de Calidad

Al abordar la calidad, debemos tener un acercamiento sobre su significado. La raíz etimológica de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término griego *Kalos*, que significa "lo bueno, lo apto" y también en la palabra latina *qualitatem*, que significa "cualidad" o "propiedad". En este sentido, calidad es un término subjetivo, ya que su interpretación depende de la apreciación que cada individuo, según sus necesidades y expectativas. Por lo tanto, calidad es palabra usada por todos y para referirse a un número de situaciones en las que el término calidad se aplica; es decir que se relaciona con las percepciones de cada individuo<sup>16</sup>

El concepto de calidad ha estado en constante evolución a lo largo de los últimos años por autores y representantes de la calidad, quienes por su experiencia e investigación han dado lugar a continuas teorías y enfoques que han ido perfeccionando cada uno de los mismos. Por ello, existen variadas definiciones con un difícil consenso en su conceptualización.

**La ISO (Organización Internacional de Normalización)**, indica que “la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos<sup>17</sup>”

La definición de la ISO, refiere al termino calidad a lo que los clientes o usuarios esperan recibir de acuerdo a sus expectativas, requisitos y características de acuerdo al producto o servicio prestado. La calidad está estrechamente relacionada con lo que el cliente o en el caso del sector público en lo que el ciudadano requiere y espera de acuerdo a su necesidad y a la manera en cómo

<sup>16</sup> CASTRO PINEDA, Alexander. LOPEZ VASQUEZ, Javier. Diseño del Cuadro de Mando Integral del Distrito Judicial Pereira. Trabajo de grado (Especialización en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica). Pereira - Risaralda: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Empresariales, 2018. 80 p.

<sup>17</sup> Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC- Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario, NTC-ISO 9000:2015

este desea ser recibido, por ello se habla de un componente subjetivo a la hora de brindar calidad.

Por otro lado, para la definir el concepto técnico de calidad, se tienen varias aproximaciones, entre los cuales están William Edwards Deming (Deming, 1982), quien planteó que la calidad es “el grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente”; Philip B. Crosby (Crosby, 1979) afirmó que calidad es “ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos” y Joseph M. Jurán (Jurán, 1993), la define calidad como “adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Para que una organización cumpla su misión, es importante contar con un Sistema de Gestión de la Calidad que determine y aplique criterios, métodos de seguimiento y medición e indicadores de desempeño en todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) que conduzcan a la obtención de información oportuna y pertinente para mejorar la toma de decisiones. Por lo cual, se hace necesario articular a los SGC modelos, métodos o herramientas que permitan optimizar las tareas y mostrar resultados a la gerencia o a la comunidad.

### **5.3.5 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Muchas empresas disponen de sistemas de medición que incorporan indicadores financieros y no financieros, muchas de ellas emplean indicadores no financieros para mejoras locales y en sus operaciones de cara al cliente o usuario. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo<sup>18</sup>.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> KAPLAN, Robert. NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Grupo Planeta. Tercera Edición. Barcelona 2009.

<sup>19</sup> Ibid., p. 25-26

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Según Kaplan y Norton (2002) es importante considerar el cuadro de mando integral como una herramienta de control estratégico, que se integra con los demás mecanismos de control en el funcionamiento de la empresa, estos autores proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades, que posteriormente serán evaluados de acuerdo a su aplicación en cada sector específico.

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.” El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Sin embargo, se hace necesario comprender que la creación de un cuadro de mando integral adecuado para una empresa puede llegar a ser largo y complicado, pero esta herramienta se convertirá en la piedra angular del Sistema de Gestión Estratégica a través de dos tareas: primero, porque se ha de crear el Cuadro de Mando Integral para la organización y segundo, porque ha de utilizarse.

El enfoque del cuadro de mando integral busca contemplar los indicadores financieros y no financieros para lograr un balance, del modo que la organización logre tener buenos resultados a corto plazo y construir un futuro a largo plazo, de esta manera la organización será exitosa y cumplirá su visión. En la actualidad gran cantidad de direcciones estratégicas concuerdan con el establecimiento de objetivos precisos en dirección a la gestión de calidad de la organización, además del cumplimiento de un plan estratégico empresarial, donde se hace posible tener presente la aplicación de un cuadro de mando integral para el control de gestión de procesos como iniciativas estratégicas de las organizaciones. Dentro de su proceso de construcción es fundamental el concepto de mapa estratégico:

“El mapa estratégico, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el BALANCED SCORECARD” (Kaplan. S, 2003)

El cuadro de mando integral es considerado un elemento clave para la planificación estratégica de una empresa, debido a que agrupa y almacena la información relevante para la toma de decisiones en una herramienta única. En esta herramienta aparte de recoger los datos de forma analítica también muestra los resultados gráficamente con el fin de analizar la información de una forma más visual e intuitiva.



En el libro “El Cuadro de Mando Integral”, escrito por David P. Norton y Robert se hace énfasis en que el cuadro de mando tiene la capacidad de llenar el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la implementación de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Por lo anterior, surge la necesidad de crear una nueva metodología que permita medir las actividades de la Subsecretaría de Educación en términos de visión y estrategia, brindando así, a la comunidad una mirada global del desempeño de la dependencia.

Esta herramienta muestra continuamente cuándo la organización y sus empleados logran alcanzar los resultados definidos por el plan estratégico/plan de desarrollo. Adicionalmente permite detectar las desviaciones y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir o replantear la situación.

La ventaja primordial de la metodología es que no se ajusta solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa – efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos y estos se alinean con las expectativas de los clientes o usuarios, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados que garanticen el logro de la visión.

### **5.3.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

#### ***5.3.6.1 Perspectiva Financiera.***

Es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. En una empresa sin fines de lucro, esta perspectiva puede enfocarse en el modo de cómo maximizamos la utilización del presupuesto.

El nivel de ingresos puede mejorar vendiendo nuevos productos a nuevos clientes y profundizando en la relación con los clientes. La productividad puede mejorarse

por dos vías. La primera es reduciendo costos, bajando el nivel de gastos directos e indirectos. Y la segunda es mejorando la eficacia de los activos.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.<sup>20</sup>

#### **5.3.6.2 Perspectiva de Clientes.**

Los gerentes identifican los segmentos del mercado objetivo, en los cuales la empresa opera y miden la evolución de las ventas en este segmento. La evolución del éxito comercial se mide con variables como:

- Satisfacción del cliente
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- Rentabilidad de los clientes
- Cuota de mercado
- Cuota de fidelidad

Un buen nivel de satisfacción del cliente provoca que este tenga una gran lealtad a nuestro producto (retención de clientes) y a través del boca a boca se adquieran nuevos clientes.

Como la confianza de los clientes aumenta, la compañía aumenta cuota de fidelidad con este cliente (es decir, el nivel de productos de nuestra marca que un determinado cliente compra en una categoría de productos determinados).

Entonces con la adquisición de nuevos clientes y el aumento de fidelidad por parte de los ya existente, aumenta la cuota de mercado de la empresa. Por último, la retención de clientes nos lleva a un aumento de la rentabilidad de los clientes, ya que es mucho más barato retener un cliente que hacer clientes nuevos.

Sin embargo, no olvidemos que el objetivo es maximizar la creación de valor que se da a los clientes y esto se puede hacer de varias formas, ya sea ofreciendo la mejor relación calidad - precio.

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los clientes target. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de

---

<sup>20</sup> NAVARRO, Peter, Colección: Lo que enseñan los mejores MBA, Contabilidad de Gestión, Diario El Universo, 2010 Tomado de NAVARRO, Peter What the best MBAs Know, Pág. 81

acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

#### **5.3.6.3 *Perspectiva de Procesos Internos.***

Este componente significa que, para poder mejorar la satisfacción del cliente o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía racionalización de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto entonces, tiene un impacto entre las Perspectivas de Finanzas y el Cliente.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización

puede aumentar sus inversiones en Investigación & Desarrollo, reestructurar sus procesos de desarrollo para obtener productos innovadores y de alto desempeño. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

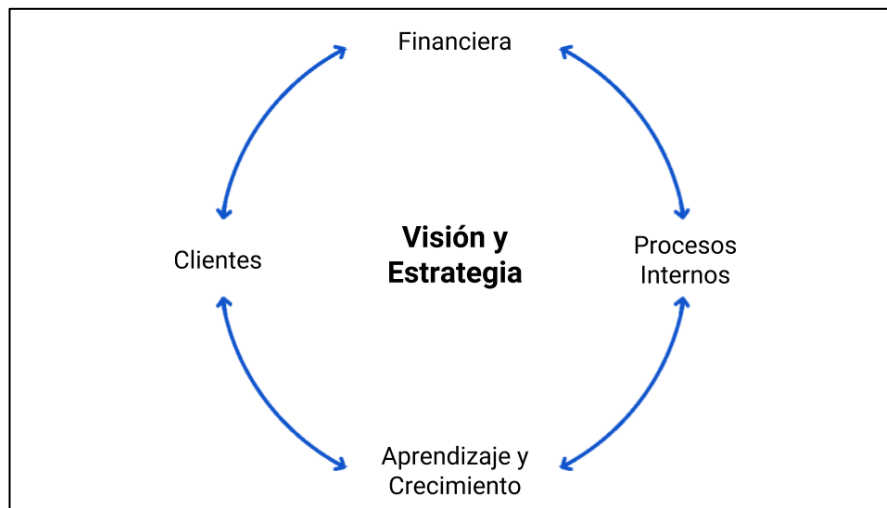
#### **5.3.6.4 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.***

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente, se muestra como la base del resto de las perspectivas, tanto en el aspecto operativo (para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos), como en el aspecto de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

A continuación, en la Figura 1. Se podrán observar de manera gráfica las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, descritas anteriormente.

**Figura 1** Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: <https://gestion.pensempos.com/cuales-son-las-perspectivas-del-balanced-scorecard-ejemplos>

### 5.3.7 Cuadro de Mando Integral para las Organizaciones Públicas

La principal duda que surge en el intento de aplicar un CMI en el ámbito público, es la factibilidad de poder trasladar los conceptos de su implementación en la empresa privada a las entidades públicas. La inquietud que se presenta en este caso, es aquella relacionada con saber cuáles son los ajustes necesarios para su éxito, principalmente por tratarse de una herramienta de gestión propia del mundo privado y por la particularidad que posee la administración del Estado.

En este sentido, se debe entender que el CMI permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que normalmente no forma parte de las preocupaciones de sus objetivos. Esto adquiere mayor relevancia cuando se asume que, a pesar de que el Estado debe buscar continuamente la optimización de sus recursos por medio de la priorización de necesidades, su actuación no puede ser evaluada simplemente por un análisis financiero (Barros & Rodríguez, 2004).

A fin de optimizar la asignación de los recursos presupuestarios, maximizando el beneficio de la mayor parte de la población, la gestión gubernamental se ve en la necesidad de racionalizar los servicios públicos por medio de una mejora continua de los procesos internos, propios de su burocracia, y de la propia estructura organizativa del aparato estatal. En otras palabras, se ha de gastar de la forma más racional posible y obtener los mejores resultados para la comunidad, evitando el aumento del endeudamiento público y preservando, así, la capacidad futura del Estado para prestar estos servicios (Borrero & Vargas, 2005).

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI, podría contribuir a implementar un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo

conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y obtener menores déficits (perspectiva Financiera), todo dentro de un enfoque que procure maximizar la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a todo el aparato gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública, permanentemente alineados con el CMI original (Holmes, Gutierrez, & Douglas, 2006).

Si bien para algunos autores (Gangas, Ramos, Leal, & Pérez, 2015) las modificaciones al modelo original deben ser en la línea de incorporar únicamente cambios conceptuales, adaptando sus contenidos a la realidad pública y modificando las relaciones causa-efecto pero manteniendo sus cuatros perspectivas, otros autores (Bastidas & Feliu, 2003), expresan que los ajustes deben ser estructurales, siendo preciso suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de la Gestión Pública.

De acuerdo a lo analizado por (Barros & Rodriguez, 2004) las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables y es lógico considerando las diferentes entidades públicas existentes. Por tanto, considerando que el CMI es un modelo general su aplicación debería adaptarse dependiendo de la realidad de cada organización, donde en algunas puede solo modificarse en términos conceptuales, sin embargo en otras su adaptación debe ser más estructural considerando que las dimensiones originales se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos, modificando el modelo considerando dimensiones mucho más específicas y cercanas a su realidad.

### **5.3.8 Modelos de adaptación del CMI para el Sector Público**

#### **a) Modelo de Bastidas & Feliu**

Los autores (Bastidas & Feliu, 2003) proponen un nuevo modelo de CMI para la administración gubernamental, en donde a principal innovación corresponde a la división de la Perspectiva de Clientes en tres dimensiones:

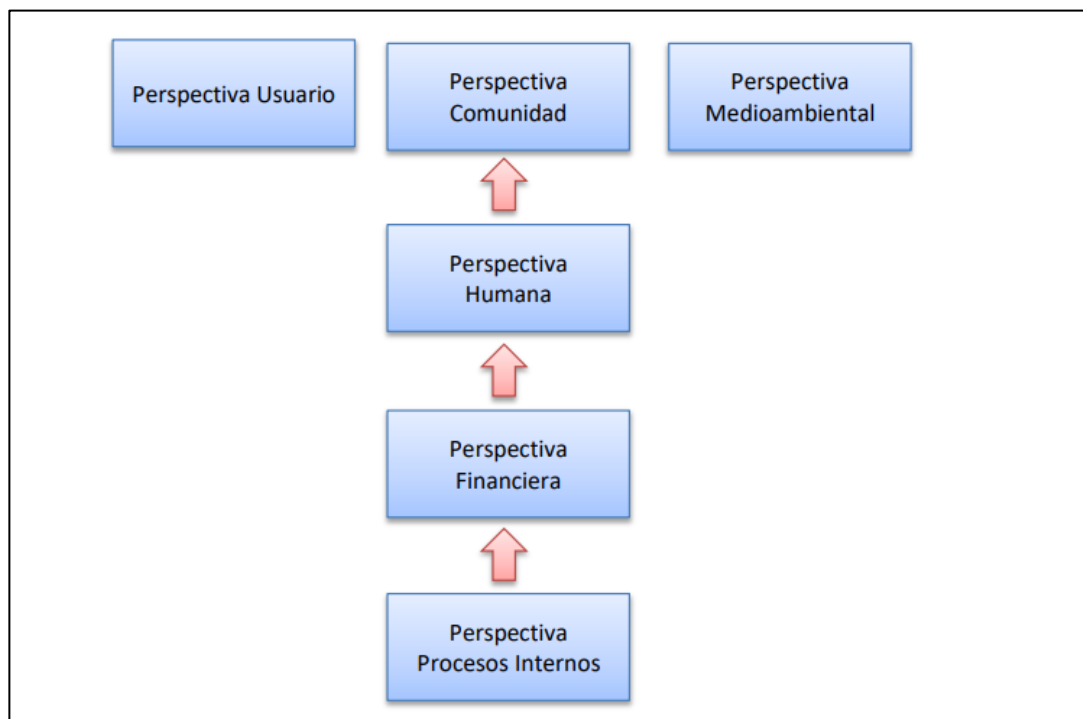
- ✓ Usuario
- ✓ Comunidad
- ✓ Medioambiente.

Lo anterior tiene su fundamento en analizar el comportamiento de las demandas de los grupos de interés al Estado, en donde se diferencia el interés individual del comunitario, ya que estos muchas veces son contrapuestos y el Estado debe

decidir hacia donde enfocar las decisiones y políticas públicas. Además, este modelo se aplica las siguientes consideraciones:

- 1) Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- 2) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- 3) La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores, y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- 4) Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave, donde la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- 5) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

**Figura 2** CMI adaptado al Sector Público. Modelo Bastidas & Feliu



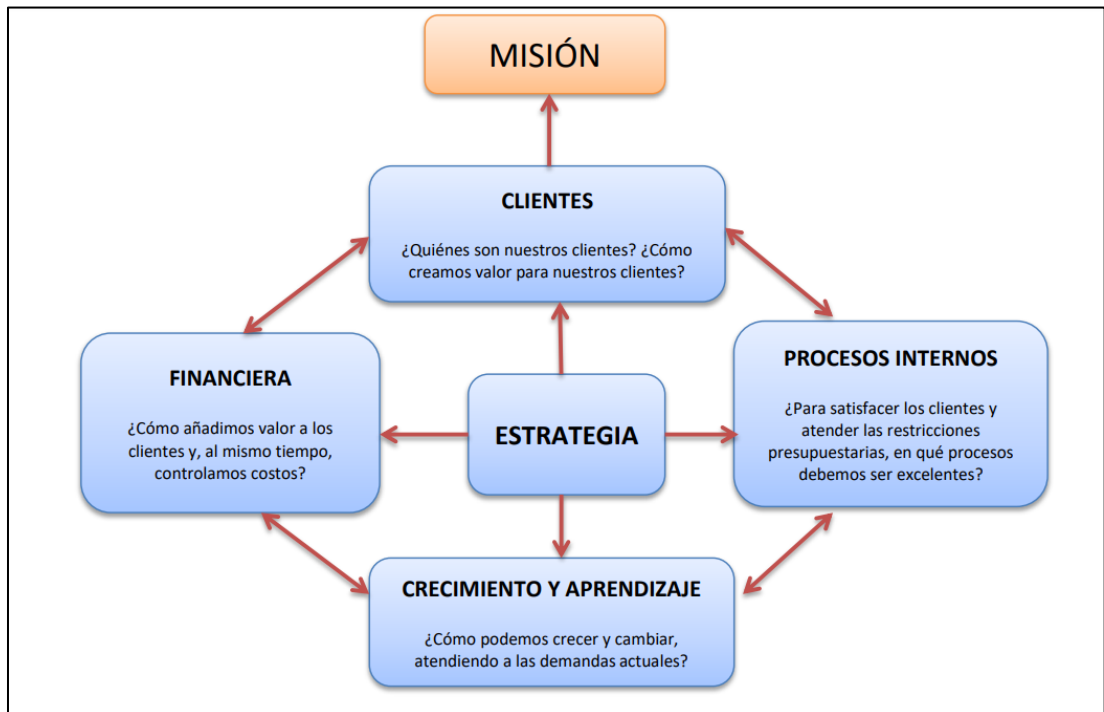
Fuente: (Bastidas & Feliu, 2003)

Como se indicaba anteriormente, este modelo asume la existencia de varios intereses, que no anula la perspectiva original del modelo, pero si representa estas diferencias, dado que existen intereses individuales o de distintos grupos (sindicatos, políticos, funcionarios públicos, empresarios, etc.) con intereses muchas veces completamente divergentes. En cuanto al Medioambiente, a pesar de su importancia, no puede constituir una perspectiva independiente, ya que su preservación es uno de los valores y objetivos más caros de la comunidad.

### b) Modelo de Niven.

Niven, (2003) presenta un modelo similar al original, pero con un enfoque distinto. Su propuesta innovadora reside en el posicionamiento de la misión en la parte superior del CMI, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso.

**Figura 3** CMI adaptado al Sector Público. Modelo Niven



Fuente: (Niven P., 2003)

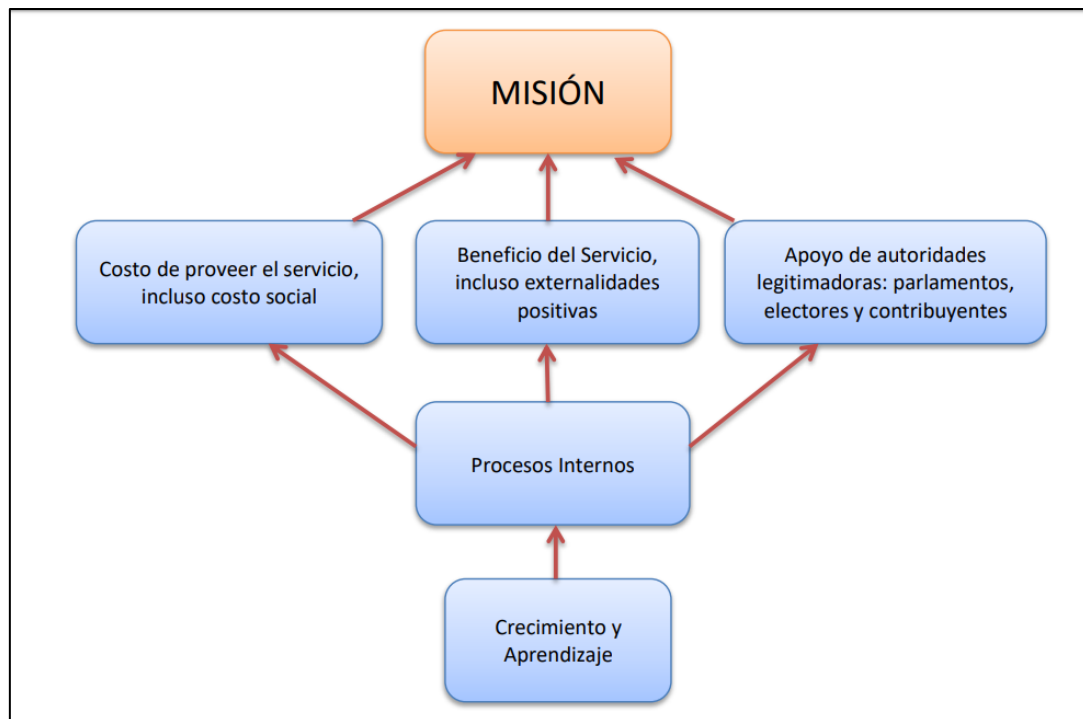
Las organizaciones públicas deben atender a múltiples propósitos y más elevados, y aunque se pueda cuestionar si tiene el control total de su misión, ésta debe orientar siempre todas las acciones de la institución pública, dado que es finalmente orienta el valor público de la misma (Niven P., 2003). Además propone que alcanzar la misión no va de la mano con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente convergen, principalmente en organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de una necesidad de los ciudadanos, por ejemplo: educación, salud, trabajo. En otras donde esta relación no es tan directa como hacienda, relaciones internacionales, entre otros, puede no estar relacionada a la satisfacción de los usuarios.

El autor propone que, en la relación de causa y efecto, la perspectiva Financiera actúa como una restricción a la asignación de recursos hacia la Perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Aunque expresa que asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores que, al mismo tiempo, generan mayor satisfacción de los usuarios. Dentro de esta propuesta, el orden de las perspectivas sería: Financiera, Crecimiento, Procesos y Clientes.

### c) Modelo de Kaplan

Uno de los propios creadores del CMI propone adaptaciones al modelo para ser implementado al Sector Público (Kaplan, 1999).

**Figura 4** CMI adaptado al Sector Público. Modelo Kaplan





Fuente: (Kaplan, 1999)

Este modelo parte con la Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje que esencial para una mejora continua de los procesos internos, de la misma forma como se planeta en el modelo original, sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas.

De esta forma, de la combinación de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surgen tres nuevas perspectivas: Costo de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social. En Beneficio del Servicio, incluso externalidades positivas Procesos Internos Costo de proveer el servicio, incluso costo social Crecimiento y Aprendizaje Apoyo de autoridades legitimadoras: parlamentos, electores y contribuyentes.

En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes), atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la aprobación del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos).

#### **d) Modelo de Barros & Rodríguez**

Finalmente (Barros & Rodriguez, 2004), quienes analizaron las propuestas de CMI para el Sector Público, propone otro modelo, modificando de manera sustancial el modelo original. Sin embargo, para el planteamiento de este nuevo modelo parten de dos premisas:

a. Dado que el CMI es un modelo estable en el sector privado las modificaciones son estrictamente necesarios, más bien conceptuales y en menor medida estructurales.

b. La realidad del sector público es muy compleja y amplía lo que conlleva de justificar los cambios propuestos. Como se observa en la Figura 1, el modelo propone adaptaciones a las perspectivas del modelo original y además propone dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: Gobernabilidad y Marco legal



**Figura 5** CMI adaptado al Sector Público. Modelo Barros & Rodriguez

Fuente: (Barros & Rodriguez, 2004)

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una:

**1) Perspectiva Financiera:** esta perspectiva es diferente a lo que representa en el sector privado. En el sector público presenta facetas muy distintas: no constituye necesariamente un objetivo, sino que posee un objeto restrictivo en función de la disponibilidad de recursos (Kaplan, 1999) y se orienta al mantener el equilibrio presupuestario, la reducción de costos y la eficiencia en la recaudación (Barros & Rodriguez, 2004). En el sector público raramente será un objetivo central, dado que tiene un carácter control del gasto. Sin embargo, la perspectiva financiera implica que la institución pública debe utilizar para proyectos y programas que van al servicio de los ciudadanos, por lo que su ausencia o mala utilización impactará en la comunidad. No obstante, el financiamiento depende de un presupuesto, sin embargo el poder decisión es ajeno a la organización y por tanto pasa a tener una condición restrictiva de las actividades de la organización pública (Barros & Rodriguez, 2004).

**2) Perspectiva de la Comunidad:** Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y, sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, la perspectiva de los Clientes

(ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado. Este aspecto resulta particularmente importante para el sector público dado que no es solo el objetivo gubernamental, sino que influyen directamente en las orientaciones de las acciones públicas (Barros & Rodriguez, 2004).

**3) Perspectiva de los Procesos Internos:** Esta perspectiva centra su atención en las operaciones y actividades de la organización, y trata de monitorear aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos. Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa (Barros & Rodriguez, 2004).

**4) Perspectiva de Innovación, Formación y Organización:** esta perspectiva modifica el crecimiento por la organización del modelo original, dado que, si para las empresas privadas un aspecto relevante es el crecimiento, en el caso de las organizaciones públicas es la organización y la estructura de las organizaciones un aspecto fundamental, lo que es posible visualizar en las reformas del estado. Se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, citado por (Barros & Rodriguez, 2004)). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías (Barros & Rodriguez, 2004).

**5) Perspectiva de Gobernabilidad:** esta perspectiva involucra que la agenda pública está orientada e influenciada por los distintos actores relevantes o stakeholders que finalmente, dentro de procesos de negociación, impactan en la formulación de políticas gubernamentales y en la gobernabilidad y estabilidad. Esta perspectiva tiene mayor impacto cuando vemos el conjunto del Estado pero tiene menor impacto si vemos una organización en forma aislada.

**6) Perspectiva de Marco Legal:** Las organizaciones públicas deben actuar dentro de los estrictos límites establecidos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. Esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos (Barros & Rodriguez, 2004).

En este sentido, la relación causa-efecto de este modelo, establece que a partir de un marco legal definido y de los recursos aprobados en el proceso presupuestario, el gobierno puede efectuar inversiones vinculadas a la perspectiva de Innovación, formación y organización, lo que conlleva a entregar más competencias y habilidades a los funcionarios públicos, tener nuevas tecnologías y nuevas estructuras organizativas dentro de la modernización del estado, lo que influye en un desarrollo de mayor creatividad, productividad y capacidad de innovación. En estas condiciones los Procesos internos pueden ser perfeccionados por las competencias de los funcionarios (creativa y motivada), la tecnología, y la capacidad organizacional de los líderes públicos. Se trata fundamentalmente de racionalizar los servicios públicos, lo que implica añadir máximo valor a los bienes y servicios prestados a un mínimo costo, lo que permite aumentar los servicios y bienes prestados a la comunidad, aumento del valor público, alcanzando la misión de la organización (Barros & Rodriguez, 2004).

Este modelo, como los otros observados, sigue colocando a la misión es la parte inicial de un CMI para el sector público y las demás perspectivas son un medio para alcanzar la misión de las organizaciones públicas (Barros & Rodriguez, 2004).

Dichos modelos están orientados a las organizaciones en su totalidad, y con una visión más estratégica a nivel de gobierno, por tanto, para alcanzar el objetivo de este estudio, es necesario seleccionar un modelo y establecer algunas consideraciones relaciones a su adaptación a un área de la organización que aunque permita visualizar las perspectivas que se indican sea más prácticas y faciliten su implementación.

## **6 DISEÑO METODOLOGICO**

El diseño metodológico permite dar respuestas a las preguntas relacionadas con el problema objeto de investigación, determinar el alcance, los fundamentos teóricos, tipo de investigación, método de investigación, técnicas de recolección de información y tratamiento de la información.

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La primera fase del proyecto aplica investigación de tipo exploratorio, donde a través de la revisión de documentos teóricos y resultados de investigaciones previas acerca de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se formula el problema de manera más precisa, y así mejorar el conocimiento del objeto de estudio por parte de los investigadores. La segunda fase del proyecto utiliza

investigación descriptiva propositiva puesto que se parte de la descripción de la problemática a estudiar, para posteriormente realizar la propuesta de solución a dicha problemática.

Es por medio de este tipo de investigación que se lograra comprender cuál es el estado actual del direccionamiento estratégico y de los sistemas de seguimiento, medición y control aplicados en la Subsecretaria de Educación del Municipio de La Unión Valle. Para cumplir este propósito se utilizarán como fuentes de información la interacción directa con los funcionarios de la Subsecretaria, la aplicación de cuestionarios diagnósticos y la observación del funcionamiento de los procesos de la oficina objeto de la investigación.

Finalmente, se desarrolla una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Subsecretaria de Educación, la cual presenta la alineación entre el direccionamiento estratégico de la organización, sus sistemas de seguimiento y sus indicadores de resultado.

## **6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **6.2.1 Población.**

De acuerdo al planteamiento de Martínez, define la población como: "Un conjunto de unidades o recuento de todos los elementos que presenta una característica común<sup>21</sup>"

La población que conviene a la presente investigación como unidad de análisis, está conformada por los funcionarios de la Subsecretaria de Educación de la alcaldía del Municipio de La Unión Valle del Cauca.

### **6.2.2 Muestra.**

Está conformada por los funcionarios de la Subsecretaria de Educación (4 personas).

### **6.2.3 Censo.**

Este se empleará en los funcionarios de la Subsecretaria de Educación, quienes suministrarán la información y la documentación que se requiere para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Actualmente hay 4 funcionarios adscritos a la oficina objeto de estudio, dato que fue proporcionado por la Secretaria de Desarrollo y Bienestar Social.

## **6.3 ALCANCE O DELIMITACIÓN**

---

<sup>21</sup> Martínez, C. (2003). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 273

### 6.3.1 Delimitación Temática

Para resolver el problema de investigación fue necesario abordar conceptos tales como: calidad, gestión de la calidad, direccionamiento estratégico, indicadores de desempeño, metodología y Cuadro de Mando Integral – CMI.

### 6.3.2 Delimitación Demográfica

El proyecto de investigación se realizó con la participación de funcionarios y funcionarios de la Administración Municipal de La Unión Valle (empleados y funcionarios) que prestan sus servicios para la Subsecretaría de Educación.

## 6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Según Méndez (2005), "El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento<sup>22</sup>".

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán los siguientes métodos planteados por Méndez (2005):

**Método de Observación.** Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como: *"El proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar"*<sup>23</sup>

A partir de este método, se evaluará el funcionamiento de la Subsecretaría de Educación relacionado con la capacidad de los recursos humanos, físicos, Tecnológicos disponibles, entre tanto podemos, identificar la capacidad de ejecución de las actividades y el cumplimiento a las metas.

**Método Inductivo.** La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón con lleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisa verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

---

<sup>22</sup> Méndez A. Carlos E. (2003) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4° ed. Bogotá: Limusa Pág.141

<sup>23</sup> Ibíd., Pág.143

Para la presente investigación se partirá de un diagnóstico inicial que permita determinar la situación actual al interior de la Subsecretaría de Educación, información que sin duda será útil en el desarrollo de la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral.

## **6.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Los instrumentos y las técnicas de recolección de la información utilizadas en el proyecto de investigación fueron las siguientes:

- Encuestas
- Entrevistas a funcionarios públicos.
- Análisis de fuentes de información primaria y secundaria.
- Observación directa.

## **7 COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE.**

La misión, visión, valores y principios corporativos son los aspectos que definen el direccionamiento estratégico de una organización. Para el presente proyecto de investigación se tomó como referencia para la Alcaldía del Municipio de La Unión Valle, lo establecido en la normatividad del orden Nacional, como es el **Decreto 1499 de 2017**, *“Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”*

En cumplimiento de la normatividad, La Administración Municipal adopto la siguiente Misión y Visión, con el objetivo de impulsar los sectores y mejorar la calidad de vida de toda una comunidad en el corto y largo plazo.

### **7.1 MISIÓN.**

"Ser garante de los derechos fundamentales, sociales, económicos, ambientales y del bienestar de la población, mediante la provisión de bienes y servicios, la regulación y el control, que mejoren la calidad de vida de la población y la convivencia pacífica a través de la política pública territorial entendida ésta como los procesos institucionales orientados hacia el alcance de las metas e indicadores de resultados propuestos en nuestros planes empleando la eficacia, la eficiencia y la gestión.

### **7.2 VISIÓN**

"En el año 2023, el Municipio de La Unión- Valle del Cauca, será un Municipio de tendencia regional, con cultura ciudadana y orden social, con bajos índices de violencia intrafamiliar, consumo de drogas y prácticas delictivas, con fuentes de trabajo y alternativas de recreación y esparcimiento, armónico con el medio ambiente y los recursos naturales, próspero y sustentable con los proyectos de vida de los niños, niñas y adolescentes del municipio, a partir de un modelo de desarrollo sostenible, potencializando y diversificando nuestras actividades productivas de la agroindustria y el turismo, de asociativismo y encadenamientos productivos locales-regionales, y de una eficiente y eficaz labor pública y privada, donde las organizaciones productivas, sociales y comunitarias se beneficien del talento humano e integridad avalados por el comité institucional de Gestión y Desempeño.

Adicionalmente, El Gobierno Nacional bajo el **Decreto 1499 de 2017**, definió el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG como el Marco de referencia



para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Artículo 2.2.22.3.2).

El Manual operativo establecido para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, señala que es evidente *“La necesidad de construir una política de integridad para las entidades públicas, dentro de la cual el más reciente desarrollo ha sido la adopción de un “código general” o “código tipo” que establece mínimos de integridad homogéneos para todos los funcionarios públicos del país convirtiéndose así, en una guía de cambio cultural que incita a nuevos tipos de reflexiones, actitudes y comportamientos”*. Y sobre el código de integridad elaborado por Función Pública se señaló que *“Constituye una herramienta para ser implementada por las entidades públicas de la Rama Ejecutiva Colombiana”*.

Por lo anterior el Municipio de la Unión Valle bajo la Resolución 433 del 12 de agosto de 2019, adopta el código de integridad del servicio público, el cual establece mínimos de integridad homogéneos para todos los funcionarios públicos del país.

Por lo anterior los valores que representan al Municipio son:

- ✓ **HONESTIDAD:** Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud y siempre favoreciendo el interés general.
- ✓ **RESPECTO:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- ✓ **COMPROMISO:** Soy consciente de la importancia de mi rol como funcionario público y estoy en disposición permanente de comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- ✓ **DILIGENCIA:** Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
- ✓ **JUSTICIA:** Actuó con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Basados en la información relacionada anteriormente y teniendo en cuenta que actualmente hay un nuevo mandatario en la Administración Municipal, quien deberá definir su Visión, Misión y Valores, se da la oportunidad de que a través del presente trabajo y aplicando herramientas metodológicas, se establezca la nueva Misión, Visión y Valores que acompañaran a la nueva Administración Municipal durante la vigencia 2020-2023.

Para lograr establecer el propósito, la misión y la visión, se empleó como herramienta la entrevista en profundidad, definida por Taylor y Bogdan como: *“Reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”* (Taylor, 1992), buscando obtener datos cualitativos y cuantitativos respecto a las expectativas que el nuevo mandatario tiene frente al reto de gobernar un Municipio y cómo desde su experiencia definirá estrategias para lograr las metas propuestas.

Así mismo, para establecer los valores Institucionales que identificaran a los funcionarios de la Administración Municipal durante los próximos 4 años, se acudió a la participación de los empleados, a quienes se les presentó a través del diseño de una encuesta virtual, un listado de 10 valores con su respectiva definición, para que de esta manera cada uno eligiera 5 y lograr construir el listado de valores, los cuales identificaran a los funcionarios de la Administración Municipal. Ver cuadro 5.

### **7.3 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.**

La Entrevista fue aplicada el día diez (10) de febrero de 2020, al Señor Alcalde Municipal electo para la vigencia 2020-2023 (Ver Anexo N° 1), la cual tuvo como objetivo conocer, primero sus propósitos y expectativas durante los próximos 4 años de mandato, segundo, cómo lograra que los funcionarios se alineen y comprometan a dar cumplimiento al direccionamiento estratégico que se planteara para la Entidad, tercero, cuáles son esos programas y subprogramas a desarrollarse en el Plan de Desarrollo para la vigencia 2020-2023, entre otros.

A través de la aplicación de esta herramienta se logró una conceptualización general acerca del compromiso que tienen el señor Alcalde, con respecto al alcance de los propósitos organizacionales, pero también, a partir de la información recolectada se lograron establecer actividades diferenciadoras de nivel estratégico, que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción del cliente interno, para de esta manera alcanzar las metas propuestas.

Durante la Entrevista con el Señor Alcalde, se lograron identificar puntos claves que el primer mandatario tiene como propósitos para lograr que en los próximos cuatro años el Municipio siga creciendo y fortaleciendo sus sectores, con base en la Misión y la Visión planteadas.

Algunos de los comentarios más representativos fueron:

1. Cada funcionario debe conocer y reconocer cuales son los objetivos de la Administración (Direccionamiento estratégico), dado que está claro que muy pocos conocen de este y aunque el sector público trabaje en pro de tener impacto social y no rentabilidad financiera, funciona como cualquier organización.
2. Es necesario que los funcionarios comprendan la importancia de llevar una trazabilidad de las actividades y acciones que se ejecutan, pues esto permitirá no cometer los mismos errores del pasado.
3. Lo más importante es el sector público es la comunidad y comprender que los valores y principios que la Administración ha adoptado son pieza fundamental para dar un servicio de calidad y satisfactorio.
4. Capacitar a los funcionarios en diversas tareas y especializarlos es fundamental para un buen desarrollo de las mismas, el gran problema es que en el sector público la rotación es alta por el momento, ya que los puestos por carrera administrativa son muy pocos.
5. Lograr que la Alcaldía llegué a obtener una certificación en calidad ISO 9001, debe ser un propósito de toda la Entidad, pues así, se dará inicio a un proceso de mejora continua a nivel organizacional, teniendo como eje principal el servicio al usuario.
6. El Plan de Desarrollo que se planteara tiene un enfoque muy social, donde aspectos como la asociatividad, el emprendimiento, la generación de empleo a través del turismo y la agroindustria y crear tejido social son indispensables para tener buenos ciudadanos y así lograr la visión propuesta.
7. Fortalecer el sector agrícola y educar a las nuevas generaciones en carreras que mejoren las competencias de dicho sector es supremamente importante, pues cada vez más los campesinos abandonan el campo y los jóvenes se quieren ir a las grandes ciudades y estamos dejando perder la economía local, la cual siempre ha estado en función de sector agrícola.
8. Los programas y subprogramas que harán parte del plan de desarrollo, estarán enfocados a atender en el mayor porcentaje que podamos las necesidades de la población, ya no requerimos de más infraestructura, es necesario poner en funcionamiento otros sectores como el educativo, el agrícola, el turístico, sectores que permitan mejorar la dinámica económica del Municipio.

Resaltando algunos de los comentarios más representativos del a entrevista, se logra apreciar y concebir la importancia de tener funcionarios idóneos, capacitados

y sobre todo con empatía hacia la comunidad, pues reconoce las necesidades que actualmente tiene el municipio en temas económicos, sociales, educativos, culturales, en salud, pero así mismo, identifica posibilidades de crear programas y subprogramas desde la Entidad que logren dar respuesta a esas exigencias de la comunidad y aprovechar la disponibilidad de recursos humanos, conocimiento, espacio y tiempo con la que cuenta la administración para atender las necesidades.

Por tanto, y basados en los comentarios obtenidos en la entrevista realizada y analizando los objetivos que se quieren para la comunidad, mediante el presente trabajo se proponen una nueva Misión y Visión para la Administración Municipal.

**Misión:** *“Consolidar un territorio que garantice la posibilidad de que cada uno de sus habitantes encuentre oportunidades de crecimiento social, económico y educativo en armonía con el medio ambiente, soportado por unas instituciones sólidas para garantizar la inclusión y la equidad social, la competitividad territorial y la planificación territorial”.*

**Visión:** *“El Municipio de La Unión, Valle del Cauca en el año 2023 contribuirá a la construcción de un territorio sostenible, saludable, seguro, educado, planificado, despensa hortofrutícola, capaz de generar calidad de vida a sus habitantes a través del Desarrollo Económico Local, la soberanía alimentaria y la articulación regional, para vivir en convivencia armónica y en paz”.*

La encuesta virtual (Ver anexo 2), para definir los valores institucionales de la entidad, fue enviada a los empleados a través del grupo Whatsapp que se tiene, para que de esta manera se diera una mayor participación de los actores. De los 131 integrantes del grupo, participaron 85 funcionarios, quienes consideraron que los 5 valores que están más presentes en la institución son:

- ✓ La Honestidad
- ✓ El Respeto
- ✓ El Compromiso
- ✓ La Excelencia y
- ✓ La Justicia.

De acuerdo a la elección de los funcionarios y teniendo en cuenta los comentarios del Señor Alcalde, se deduce que los 5 valores elegidos están acordes a los propósitos que se tienen para la administración de los próximos 4 años y cumplen con la descripción de los funcionarios públicos que el Municipio de La Unión Valle, quiere tener dentro de su equipo de trabajo.

A continuación se muestran los 10 valores propuestos y los cuales fueron puestos a votación.

**Cuadro 5** Lista de Valores propuestos para la Alcaldía del Municipio de La Unión valle.

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Compromiso</b>	Nos sentimos identificados y comprometidos con la SEC realizando una función pública con responsabilidad y profesionalismo, y brindando un servicio de excelencia a los ciudadanos y ciudadanas.
<b>Transparencia</b>	Garantizamos el derecho a la ciudadanía de conocer y acceder a la información acerca de las actuaciones y las decisiones de la Institución y de cada uno de sus funcionarios y funcionarias en el ámbito de nuestras atribuciones y facultades, con apego a lo que establecen las leyes vigentes en materia de transparencia.
<b>Justicia</b>	Actuó con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.
<b>Excelencia</b>	Desarrollamos nuestro trabajo de manera coordinada, colaborativa, profesional y eficiente, guiados por altos estándares de calidad y mejora continua, buscando impulsar el valor público.
<b>Eficiencia y Eficacia</b>	Realizamos nuestro trabajo enfocándonos en cumplir los objetivos institucionales y los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas, utilizando responsablemente los recursos disponibles.
<b>Vocación de servicio</b>	Disfrutamos entregando un servicio de calidad, a fin de dar respuesta a las necesidades de nuestros colaboradores y colaboradoras, ciudadanas y ciudadanos de forma oportuna, amable y efectiva.
<b>Honestidad</b>	Actuamos con transparencia, rectitud y honradez tanto en nuestra actividad laboral como personal.
<b>Confianza</b>	Creemos en las personas, construyendo confianzas a través de relaciones claras y abiertas entre todos los actores de la Institución.

<b>Respeto</b>	Reconocemos la dignidad, valores y creencias de todas las personas de la Administración Municipal, valorando los aportes de cada una, brindando un trato digno, cordial y cortés a fin de propiciar un ambiente armónico.
<b>Responsabilidad</b>	Desempeñamos nuestras labores reconociendo los deberes de un/a funcionario/a público/a.

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.1 Actividades Propuestas

Una vez analizada la información recolectada y los puntos de vista del primer mandatario, se plantea desde la investigación las siguientes actividades diferenciadoras:

1. **Selección por Merito:** Una de las variables más importantes es el personal que se desempeña al interior de cada oficina y/o programa. Desafortunadamente, el sector público aún continúa eligiendo a sus funcionarios con respecto al trabajo político que se haya desarrollado durante las diversas campañas, dejando a un lado competencias laborales y formaciones académicas, lo cual en muchas ocasiones desencadena problemas en el buen desarrollo de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos.

Por lo anterior, se establece que una de las actividades a implementar es realizar la selección de los funcionarios por Mérito y desempeño, evaluando sus actitudes y aptitudes para desenvolverse dentro de un cargo determinado y de esta manera contar con funcionarios que además de eficientes, tengan empatía con la comunidad.

Es importante mencionar que, a raíz de las situaciones mencionadas anteriormente con respecto a la adjudicación de puestos de trabajo en las Entidades Públicas, se han tomado acciones por parte de **La Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC**, la cual es un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y que no hace parte de ninguna de las ramas del poder público; Pues es esta entidad, Según el artículo 130 de la Constitución Política, la "*responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los funcionarios públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial*".

La misión de la Entidad, está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del

sistema de carrera; y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.<sup>24</sup>

Cabe decir, que durante el año 2019 **La Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC**, realizó la convocatoria 437 – Valle del Cauca, donde se ofertaron cerca de 5.004 empleos vacantes en todo el Departamento. En el caso del Municipio de La Unión se ofertaron cerca de 70 puestos, de los cuales fueron asignados 40 y actualmente la Administración se encuentra a la espera de realizar las respectivas posesiones para el periodo de prueba de los mismos, durante el primer semestre del año 2020.

**2. Desarrollo Humano:** Las Entidades públicas de acuerdo al marco normativo **Decreto Ley 1567 de 1998** *“Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”*; **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, parágrafo del Artículo 36.** *“Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley”*. **Decreto 1083 de 2015 Artículo 2.2.10.1 Programas de estímulos Artículo 2.2.10.2 Beneficiarios.** Están en el deber de propiciar espacios lúdicos, recreativos y deportivos que incentiven el desarrollo humano en las dimensiones social, emocional, física y ambiental. Para lo cual la Administración Municipal de acuerdo al acto administrativo **RESOLUCIÓN 039-DEL 31 DE ENERO DE 2019.** *“Adopta el plan de bienestar social e incentivos para la alcaldía del municipal de La Unión Valle del Cauca para la vigencia 2019”*.

De acuerdo a lo anterior, se realiza una indagación en la oficina de Talento Humano del Municipio, para verificar el cumplimiento del mismo, obteniendo la siguiente información: Se cumple con el cronograma de Bienestar Institucional, pero este se ve afectado en ocasiones por temas presupuestales, los cuales han sido subsanados gracias a las gestiones de la alta dirección. Así mismo, se evidencia que en varias ocasiones son los funcionarios quienes no quieren participar de las actividades por diversos motivos personales o laborales, pero es allí donde se deben autorizar los espacios para participar y aumentar la cobertura en la práctica de las actividades lúdicas que se programen, pues estos espacios permiten que los funcionarios se dispersen, compartan y se sientan motivados al pertenecer a una Entidad que se preocupa por su bienestar.

**3. Calidad para Todos:** Consiste en medir e implementar buenas prácticas de gestión tanto a nivel del servicio al Usuario como en la operación a través del sostenimiento y cumplimiento en la Implementación de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

---

<sup>24</sup> <https://www.cnsc.gov.co/index.php/quienes-somos-cnsc>

La Administración Municipal de La Unión Valle, ha venido dando cumplimiento a los lineamientos legales del **Decreto 1499 de 2017**, adoptando el modelo integrado de planeación y gestión MIPG., el cual fue evaluado por el Departamento Administrativo de La Función Pública DAFP, obteniendo los siguientes resultados en el último Informe de Evaluación emitido por el FURAG 2 de la vigencia 2017 – emitido en marzo-abril de 2018.

**Cuadro 6** Informe de Evaluación MIPG - Municipio de La Unión Valle, vigencia 2017

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Talento Humano: Calidad de la planeación estratégica del talento humano	71,9	81,4					71,9
Talento Humano: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	62,3	71,1			62,3		
Talento Humano: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	75,7	79,2					75,7
Talento Humano: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	66,2	80,1					66,2
Integridad: Adecuación Institucional para la Integridad	72,7	81,6					72,7
Integridad: Acciones para promover ciudadanos corresponsables	76,9	83,4					76,9
Integridad: Acciones para promover la integridad de los servidores públicos	70,8	83,1					70,8
Gobierno Digital: Empoderamiento de los ciudadanos a partir del acceso a la información pública, la apertura de datos, la rendición de cuentas y la participación de la sociedad en el Gobierno, a través de medios medios electrónicos	72,6	85,9					72,6
Gobierno Digital: Fortalecimiento de la gestión de TI a través de la planeación estratégica y gobierno de TI, la gestión de sistemas de información e infraestructura tecnológica y el uso y aprovechamiento de TI	84,3	87,0					84,3
Gobierno Digital: Gestión, calidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.	87,8	89,6					87,8



Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Gobierno Digital: Recursos dedicados para Seguridad de la Información	81,8	82,6					81,8
Gobierno Digital: Apoyo de la alta dirección para la implementación del componente de Seguridad y Privacidad de la Información	78,0	85,6					78,0
Gobierno Digital: Gestión de los riesgos de Seguridad de la información en la entidad	90,3	90,3					90,3
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Participación ciudadana con enfoque basado en Derechos Humanos	63,2	83,5				63,2	
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Intervención de los ciudadanos en los ejercicios de participación ciudadana en la gestión institucional	74,3	82,0					74,3
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Calidad de la participación ciudadana	67,5	85,7				67,5	
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	78,6	84,5					78,6
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	70,3	84,5				70,3	
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Rendición de cuentas con enfoque basado en Derechos Humanos	63,2	81,9				63,2	
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Participación ciudadana en espacios de diálogo para la rendición de cuentas	73,8	82,4					73,8
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Calidad de la rendición de cuentas	68,3	84,9				68,3	
Participación Ciudadana en la Gestión Pública: Eficacia de la rendición de cuentas para mejorar la gestión institucional	68,4	80,0				68,4	
Racionalización de Trámites: Calidad en la construcción de la estrategia de racionalización de trámites	75,6	78,1					75,6
Racionalización de Trámites: Utilidad o beneficio de la acción de racionalización para el ciudadano	67,0	71,1					67,0
Servicio al Ciudadano: Enfoque ciudadano en las actividades de la entidad	67,4	82,9				67,4	
Servicio al Ciudadano: Enfoque hacia la excelencia en el servicio al ciudadano	73,2	86,4					73,2
Servicio al Ciudadano: Nivel de inclusión de los grupos étnicos en los procesos de planeación	69,0	89,6				69,0	
Servicio al Ciudadano: Nivel de interlocución con grupos étnicos	71,6	89,4					71,6
Gestión Documental: Calidad de la planeación estratégica de la gestión documental	74,7	85,4					74,7

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Gestión Documental: Calidad de la producción documental	70,3	70,3					70,3
Gestión Documental: Calidad de la organización documental	63,9	83,0				63,9	
Gestión Documental: Calidad de la transferencia documental	68,6	69,4					68,6
Gestión Documental: Conservación y preservación documental	75,3	86,5					75,3
Gestión Documental: Nivel de implementación de tecnologías en la gestión documental	73,5	84,0					73,5
Gestión Documental: Nivel de apropiación institucional de la cultura de gestión documental	73,6	77,4					73,6
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	78,5	83,2					78,5
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Divulgación proactiva de la información	71,5	84,0					71,5
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	67,9	71,1					67,9
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento	74,5	77,7					74,5
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados	86,0	86,6					86,0
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública	69,7	91,0					69,7
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Gestión documental para el acceso a la información pública implementada	77,8	85,3					77,8
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Instrumentos de gestión de la información publicados	78,0	77,9					78,0
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados	61,5	75,5				61,5	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Eficacia de los controles para prevenir hechos de corrupción	67,0	81,1				67,0	
Gestión del Conocimiento: Eficacia del análisis de datos para mejorar la gestión institucional	83,6	86,0					83,6

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Gestión del Conocimiento: Fomento de espacios de gestión del conocimiento para generar soluciones innovadoras	76,8	80,5					76,8
Gestión del Conocimiento: Aprendizaje institucional y adaptación a nuevas tecnologías	73,3	80,7					73,3
Control Interno: Ambiente de Control	83,0	83,0					83,0
Control Interno: Gestión de Riesgo	71,8	83,1					71,8
Control Interno: Actividades de Control	80,6	80,6					80,6
Control Interno: Información y Comunicación	74,4	83,2					74,4
Control Interno: Actividades de Monitoreo	74,4	88,1					74,4

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Como puede observarse en las gráficas anteriores el Municipio de La Unión Valle obtuvo resultados importantes en el desempeño y cumplimiento de los lineamientos de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Dichos resultados fueron alcanzados gracias a la alta dirección desde la inversión y planificación en el Plan de desarrollo, al equipo operativo MECI que viene adelantando los elementos del MECI desde el 2016 proactivamente, al equipo directivo y a los líderes de proceso y subprocesos, es decir, a todos los funcionarios de la administración municipal de La Unión Valle.

Por lo anterior y con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, es necesario que la actual administración continúe realizando las inversiones en los diferentes procesos y de esta manera continuar con el logro de las metas propuestas, las cuales finalmente se ven reflejadas en funcionarios motivados y de calidad, para la prestación de servicios a la comunidad.

**4. Activación de canales Digitales:** Implementación de medios y tecnologías de la información y la comunicación para la prestación de los diferentes servicios como son Peticiones, Quejas, reclamaciones y Solicitudes (PQRS), trámites y pagos.

Es necesario e importante que los servicios sean más cercanos a la comunidad, por ello, el reto de la nueva administración municipal, es activar plataformas

digitales, hacer uso de canales virtuales y mover información en las redes sociales, para lo cual se requiere del fortalecimiento de la oficina de medios y comunicación, adquirir softwares que permitan mantener digitalizada la información en tiempo real para que la comunidad pueda acceder a ella y estar actualizada, así como también tener alianzas comerciales con entidades bancarias para acceder a los diferentes canales de pago virtual (PSE). De esta manera se lograrán varios objetivos como son: Ser efectivos en el reporte de información y mantener estadísticas, reducir los tramites, optimizar tiempo y recursos y finalmente que la información este a la mano de la comunidad y de la entidad.

**5. Involucrar a los funcionarios en la Toma de Decisiones:** Tener herramientas para la toma asertiva de decisiones es fundamental para todo gerente, sin embargo, en el caso de la administración pública las decisiones toman otro sentido: una buena decisión tomada a tiempo puede impactar positivamente a miles de ciudadanos, mientras que una mala decisión pública puede afectar desde la calidad de vida de las personas hasta el crecimiento de un país. Es precisamente en la responsabilidad de las decisiones públicas donde radica la importancia de que los funcionarios sepan elegir correctamente entre varias opciones.

Para lograr que esta toma de decisiones se desarrolle de la manera apropiada y en pro del bienestar de la comunidad es necesario que todas las actividades mencionadas estén articuladas, dado que, tener funcionarios eficientes y con conocimiento, además de motivados y con calidad dará como resultado que los mismos se encuentren en la capacidad de tomar las decisiones adecuadas, pues el conocer todas las aristas de un tema, escuchar los puntos de vista, saber con qué recursos dispone y basarse en datos facticos, permitirá el logro de las metas propuestas dentro del direccionamiento estratégico de la Entidad.

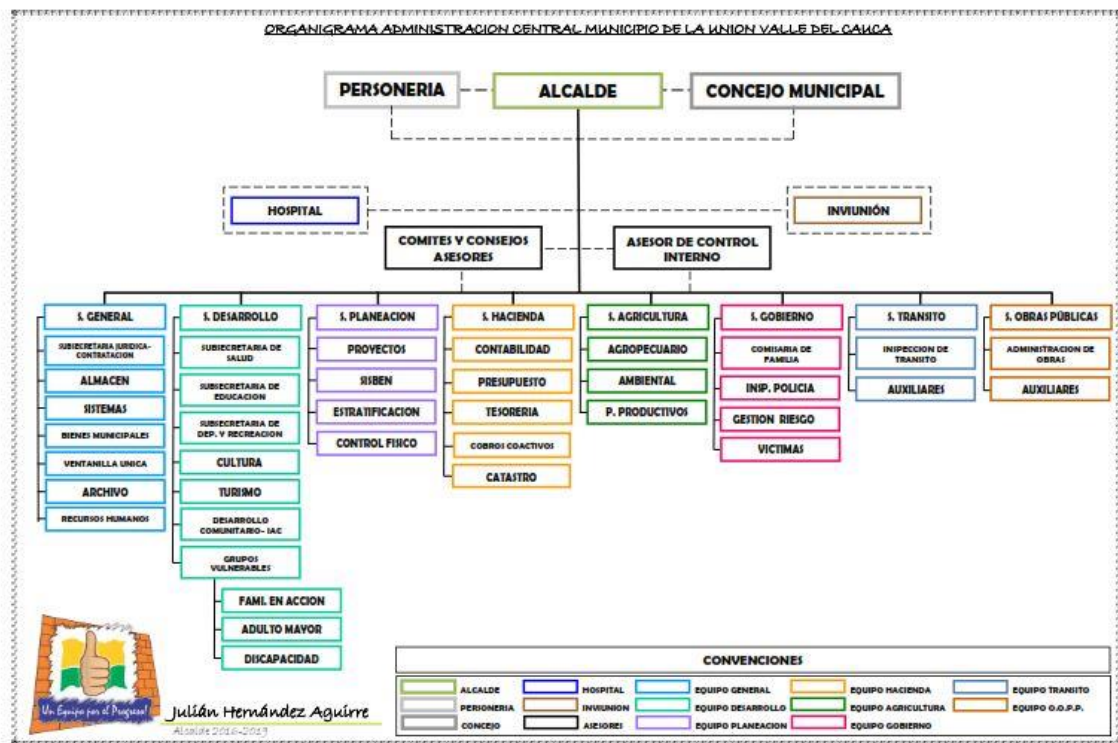
## **7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El tipo de estructura definida por la Administración Municipal es de naturaleza Jerárquica, dado que su composición está dada por pequeñas dependencias que son supervisadas por uno o varios cargos superiores; en éstos recae la toma de decisiones.

Es así, como la Alcaldía de La Unión Valle está compuesta por:

- ✓ 8 Secretarías de Despacho.
- ✓ 4 Subsecretarías.
- ✓ 30 dependencias aproximadamente.

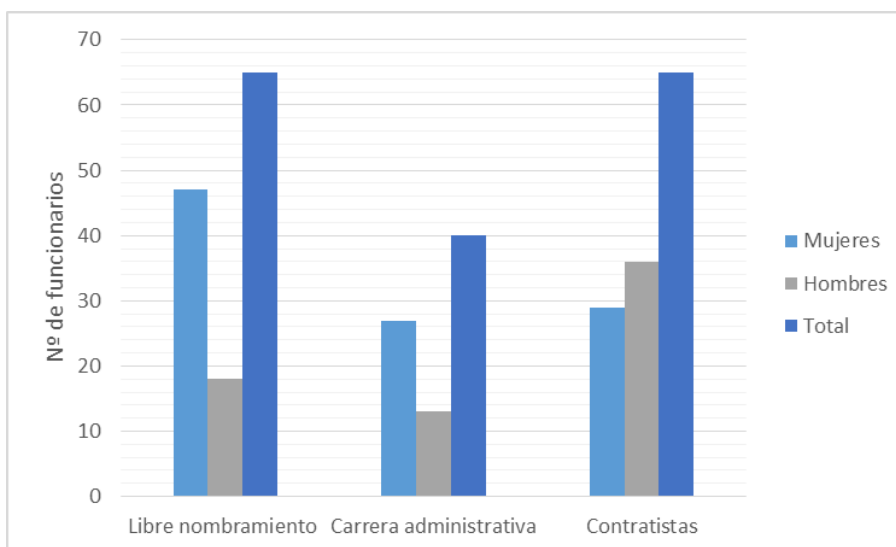
**Imagén 1** Organigrama Administración central Municipio de la Unión Valle del Cauca.



Fuente: Pagina WEB Alcaldía Municipio de La Unión Valle. Link <http://www.launion-valle.gov.co/alcaldia/organigrama>

De acuerdo con información suministrada por la oficina de Talento Humano la Administración cuenta con 170 funcionarios, de los cuales actualmente 65 son de libre nombramiento y remoción, 40 de carrera administrativa y 65 son contratistas de prestación de servicios. Así mismo, se tiene que aproximadamente el 58% del total de los funcionarios son del sexo femenino (95 mujeres).

**Gráfico 1** Cantidad de personas que trabajan en la Alcaldía de La Unión valle por tipo de contrato (hombres y mujeres)



Fuente: Elaboración propia.

## **7.5 SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN MUNICIPAL.**

### **7.5.1 Estructura Interna y funciones.**

De acuerdo al acto administrativo, donde se aprueba la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal, se estableció la Subsecretaría de Educación Municipal, con el objetivo de planear, formular, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar las políticas, planes, programas y proyectos en el sector de la educación del Municipio de La Unión Valle.

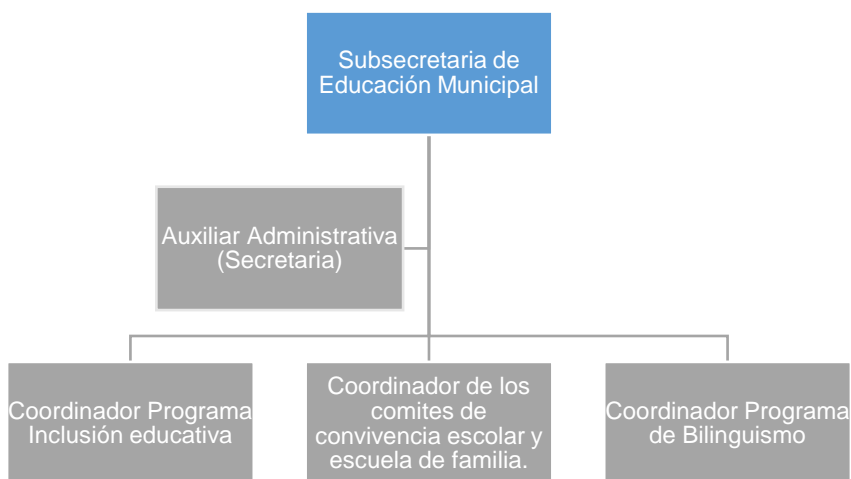
La Subsecretaría de Educación Municipal tiene entre sus principales funciones:

- ✓ Planear, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a la Subsecretaría y al personal a su cargo, y garantizar la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.
- ✓ Orientar la ejecución de programas y proyectos educativos institucionales y apoyar a los establecimientos educativos en el desarrollo de programas de desarrollo institucional pedagógico.
- ✓ Apoyar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo Educativo.

- ✓ Coordinar la inspección, vigilancia y la supervisión de los servicios educativos estatales y privados de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media.
- ✓ Gestionar la financiación de las inversiones en infraestructura, dotación y mantenimiento educativo.
- ✓ Vigilar el servicio educativo estatal de acuerdo con las prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia.
- ✓ Fomentar la investigación, innovación y desarrollo de currículos, métodos y medios pedagógicos.
- ✓ Recolectar, procesar, analizar y reportar la información del sector educativo.
- ✓ Representar al Municipio por delegación del Alcalde en reuniones relacionadas con asuntos de competencia del Municipio o de la Subsecretaría a su cargo.
- ✓ Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento el Municipio y para lo cual haya sido delegado o efectuar las delegaciones pertinentes.
- ✓ Elaborar y presentar ante la instancia respectiva las solicitudes de requerimientos de recursos físicos, materiales, financieros y de factor humano necesarios para la ejecución de los planes, programas y proyectos que desarrolle la Secretaría y administrar correctamente los que le sean asignados para el cumplimiento de sus funciones.

La Subsecretaría de Educación Municipal, tiene a su cargo un auxiliar administrativo (secretaría), y 3 contratistas para ejecutar: el programa de Inclusión Educativa, asistir a las Instituciones Educativas en temas de escuela para familiar y convivencia escolar y el programa de Bilingüismo.

**Figura 6** Estructura de la Subsecretaría de Educación del Municipio de La Unión Valle



Fuente: Elaboración propia.



## 8 OBJETIVOS E INDICADORES DE RESULTADO PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA.

Para lograr establecer los objetivos e indicadores de resultado para cada una de las perspectivas del CMI, es necesario conocer el contexto de la organización y a partir de esto, establecer estrategias que permitan el alcance de la Misión y Visión organizacional, en este caso analizaremos el contexto de la Subsecretaria de Educación, para de esta manera poder establecer los objetivos, indicadores y estrategias pertinentes.

### 8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Cuando se está definiendo una nueva unidad de negocio o se está replanteando su estrategia es necesario contar con conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver, dado que existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, por el análisis del entorno es esencial para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia que determinará la organización (Martín, 2017). Dentro de esas herramientas se encuentran dos que vamos a utilizar en este trabajo: Análisis PEST y Análisis FODA.

#### 8.1.1 Análisis PEST.

Cabe considerar que el análisis del entorno se realizará en relación a la Subsecretaria de Educación y cada uno de los posibles factores que pueden alterar su funcionamiento y ejecución de proyectos, actividades y programas.

#### Cuadro 7 Análisis de Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura	Estado Equipos	Se cuentan con las herramientas ofimáticas para el desarrollo de las actividades	
	Instalaciones locativas	Se cuenta con el espacio para la realizar las actividades administrativas de la subsecretaria.	Falta de auditorios para llevar a cabo actividades con la comunidad educativa.
Recursos Humanos	Capacitación continua	La Secretaria Departamental de Educación,	Las capacitaciones siempre son en la capital del Valle, por lo cual se



		constantemente realiza asistencias técnicas a la subsecretaria.	presentan dificultades para asistir.
	Clima organizacional	Se cuenta con contratistas, quienes apoyan los diferentes programas y acciones planificadas para el sector educativo.	En ocasiones los contratistas adjudicados no son idóneos para ejecutar las actividades.
	Rotación		Se presenta mucha rotación en el tema de contratación, lo cual acarrea que los procesos de paren o retrocedan.
	Liderazgo / Estructura organizacional	Se cuenta con el apoyo del Alcalde Municipal para realizar los programas y acciones que permitan elevar los niveles de calidad en el Municipio.	La Subsecretaria solo cuenta con una persona de planta, los demás son contratistas.
<b>Tecnología</b>	Accesibilidad	Se cuenta con redes de internet para el acceso a información.	El Municipio no tiene acceso a las principales bases de datos por no estar certificado en Educación
	Seguridad de la información	Se realizan Back up de la información correspondiente a educación.	
	Posibilidad de perdida		No se cuenta con un archivo físico organizado
<b>Operaciones</b>	Procedimientos	Se cuenta con procedimientos escritos de los procesos a realizar por parte de la Subsecretaria	No se aplican los procedimientos y la oficina de control interno no hace seguimiento a esto.
	Seguimiento a indicadores		No se cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento a los indicadores programados para la subsecretaria.
<b>Servicio al Cliente</b>	Atención al ciudadano	Se presta atención al ciudadano para atender las diversas inquietudes y problemáticas.	Poco personal para atender toda la demanda de personas con inquietudes.
	PQRS	Se cuenta con un sistema de Ventanilla Única para radicación de PQRS	No se lleva un indicador de PQRS

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 8** Análisis factores externos - Matriz PESTAL

FACTORES EXTERNOS				
PESTAL		FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
P	POLÍTICO	Conflictos políticos		Estancamiento de proyectos educativos por tintes políticos.
		Marco normativo	Activación de programas y generación de recursos para el sector educativo.	Delimitación en el uso de los recursos, provocando no inversión en otros programas de fortalecimiento educativo.
E	ECONÓMICO	Situación económica local	Implementar estrategias de educación virtual en el municipio.	Deserción Escolar
		Empleo	Mayores recaudos para inversión en educación.	
		Nivel de ingreso de la población		Deserción Escolar
S	SOCIAL	Nivel educativo	Conocimiento y experiencia para direccionar la Subsecretaría de Educación.	
		Seguridad ciudadana	Garantías de acceso a la educación.	El no tener seguridad ciudadana conlleva a malos hábitos y consumo de SPA.
		Eventos Epidemiológicos (Pandemias)	Reinventar los modelos educativos tradicionales.	Deserción Escolar
T	TECNOLOGÍA	Masificación en el acceso al conocimiento	Gestión del conocimiento	Filtración de la información
		Inversión en Tecnología y Conectividad	Acceso a metodologías de educación virtual	Infraestructura tecnología abandonada y sin mantenimiento.
		Investigación, Desarrollo e Innovación	Economía Naranja	Poca inversión del Estado
		Redes sociales	Uso de plataformas digitales para contenido educativo	No hay restricciones, cibera coso.
A	AMBIENTAL	Políticas medioambientales		No aplicación de la normatividad para el uso racional de los recursos ambientales.
L	LEGAL	Reglamentación nacional	Acceso a programas de educación y participación	Limitación por ser municipio de sexta categoría
		Actos administrativos Municipales	Garantizar programas y actividades en beneficio de la comunidad educativa.	Restricciones a Actividades o programas

Fuente:

Elaboración

Propia.

### 8.1.2 Análisis DOFA

Una vez se ha analizado el contexto de la Subsecretaria de Educación por medio de la Matriz PESTAL y a través de charlas realizadas con los funcionarios que operan dentro de la misma, se logró establecer por medio de la Matriz DOFA, una serie de estrategias que pueden permitir el mejoramiento de los procesos, el análisis y medición de la información y por supuesto el implementar herramientas de mejoramiento continuo.

**Cuadro 9** Análisis DOFA

DOFA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se cuentan con las herramientas ofimáticas para el desarrollo de las actividades</li><li>2. Se cuenta con el espacio para la realizar las actividades administrativas de la subsecretaria.</li><li>3. La Secretaria Departamental de Educación, constantemente realiza asistencias técnicas a la entidad.</li><li>4. Se cuenta con contratistas, quienes apoyan los diferentes programas y acciones planificadas para el sector educativo.</li><li>5. Se cuenta con el apoyo del Alcalde Municipal para realizar los programas y acciones que permitan elevar los niveles de calidad en el Municipio.</li><li>6. Se cuenta con redes de internet para el acceso a la información.</li><li>7. Se cuenta con procedimientos escritos de los procesos a realizar por parte de la Subsecretaria</li><li>8. Se presta atención al ciudadano para atender las diversas inquietudes y problemáticas.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de auditorios para llevar a cabo actividades con la comunidad educativa.</li><li>2. Las capacitaciones siempre son en la capital del Valle, por lo cual se presentan dificultades para asistir.</li><li>3. En ocasiones los contratistas adjudicados no son idóneos para ejecutar las actividades.</li><li>4. Se presenta mucha rotación en el tema de contratación, lo cual acarrea que los procesos se paren o retrocedan.</li><li>5. La Subsecretaria solo cuenta con una persona de planta, los demás son contratistas.</li><li>6. El Municipio no tiene acceso a las principales bases de datos por no estar certificado en Educación</li><li>7. No se cuenta con un archivo físico organizado</li><li>8. No se aplican los procedimientos y la oficina de control interno no hace seguimiento a esto.</li></ol>

	<p>9. Se cuenta con un sistema de Ventanilla Única para radicación de PQRS</p> <p>10. Se cuenta con el apoyo de políticos a nivel departamental y nacional para la gestión de proyectos educativos.</p>	<p>9. No se cuenta con una herramienta que permita hacer seguimiento a los indicadores programados para la subsecretaria.</p> <p>10. No se miden los resultados de los indicadores establecidos para la subsecretaria de Educación</p> <p>11. Poco personal para atender toda la demanda de personas con inquietudes.</p> <p>12. No se cuenta con un presupuesto interno amplio para el desarrollo de actividades, programas o mejoramiento de infraestructura.</p>
<b>Oportunidad</b>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</b></p>
<p>1. Activación de programas y generación de recursos para el sector educativo.</p> <p>2. Implementar estrategias de educación virtual en el municipio.</p> <p>3. Mayores recaudos para inversión en educación.</p> <p>4. Conocimiento y experiencia para direccionar la Subsecretaria de Educación.</p> <p>5. Garantías de acceso a la educación.</p> <p>6. Reinventar los modelos educativos tradicionales.</p> <p>7. Gestión del conocimiento</p> <p>8. Acceso a metodologías de educación virtual</p> <p>9. Economía Naranja</p>	<p><b>F5, F10,O8,O11.</b> Gestionar Recursos que permitan fortalecer los procesos administrativos y a su vez los programas educativos para la comunidad.</p> <p><b>F3, F4, O2,O5,O4,O10.</b> Desarrollar herramientas que permitan a la subsecretaria realizar seguimiento a las acciones emprendidas en cada IE para el mejoramiento continuo de la educación Municipal.</p> <p><b>F1,F6,O9,O10,O11.</b> Promover estrategias comunicacionales donde la subsecretaria de educación sea más cercana a la comunidad educativa.</p> <p><b>F6,O7,O12.</b> Construir bases de datos que faciliten el seguimiento y control de la información a nivel educativo del Municipio.</p>	<p><b>D1,D6,O2,O6,O8.</b> Desarrollar plataformas virtuales que permitan mayor contacto entre la subsecretaria y las poblaciones rurales del Municipio.</p> <p><b>D9,D10,O9,O10.</b> Crear herramientas que permitan hacer seguimiento a la población educativa, en cuanto a necesidades y emprendimientos para así fortalecer a través de la subsecretaria los mismos y medir el impacto.</p> <p><b>D8,D9,D10,O11,O12.</b> Implementar un sistema de seguimiento a los indicadores planteados en el Plan de Desarrollo Municipal y el impacto que los mismos generan en el acceso y</p>

10. Uso de plataformas digitales para contenido educativo 11. Acceso a programas de educación y participación 12. Garantizar programas y actividades en beneficio de la comunidad educativa.		desarrollo de programas educativos por parte de la subsecretaría de Educación Municipal.
<b>Amenaza</b>	<b>Estrategias FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas.</b>	<b>Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b>
1. Estancamiento de proyectos educativos por tintes políticos. 2. Delimitación en el uso de los recursos, provocando no inversión en otros programas de fortalecimiento educativo. 3. Deserción Escolar 4. El no tener seguridad ciudadana conlleva a malos hábitos y consumo de SPA. 5. Filtración de la información 6. Poca inversión del Estado 7. Desconocimiento en el uso de redes sociales (Ciberacos, información falsa) 8. No aplicación de la normatividad para el uso racional de los recursos ambientales. 9. Limitación por ser municipio de sexta categoría 10. Restricciones a Actividades o programas 11. Limitación en el presupuesto asignado por el Sistema General de participaciones (SGP)	<b>F1,F6,A3.</b> Desarrollar nuevos programas de apoyo a las Instituciones Educativas que permitan fortalecer los conocimientos e impactar a la población más vulnerable para el acceso a la educación. <b>F10,A1,A3,A9,A10,A11.</b> Gestionar recursos a través de proyectos del orden Nacional y Departamental para el desarrollo de programas y mejoramiento de infraestructura escolar, mitigando así las posibles causas de la Deserción Escolar. <b>F3,F4,A6,A10.</b> Fortalecer procesos educativos a través de talleres, capacitación y formación a las IE, para de esta manera dar continuidad e impactar en los indicadores educativos del orden Nacional.	<b>D9,D10,A6,A9,A11.</b> Implementar herramientas de control y seguimiento a los indicadores, para de esta manera crear estrategias que permitan dar continuidad a los procesos a pesar de las limitaciones que el Sector Educativo tiene en el Municipio, tanto del orden económico y social. <b>D1,D11,D12,A3,A4.</b> Crear espacios de concertación entre la Subsecretaría y la Comunidad Educativa, en aras de promover la Educación en los sectores urbanos y rurales y ampliar coberturas y mejoramiento en la calidad de la misma.

Fuente:

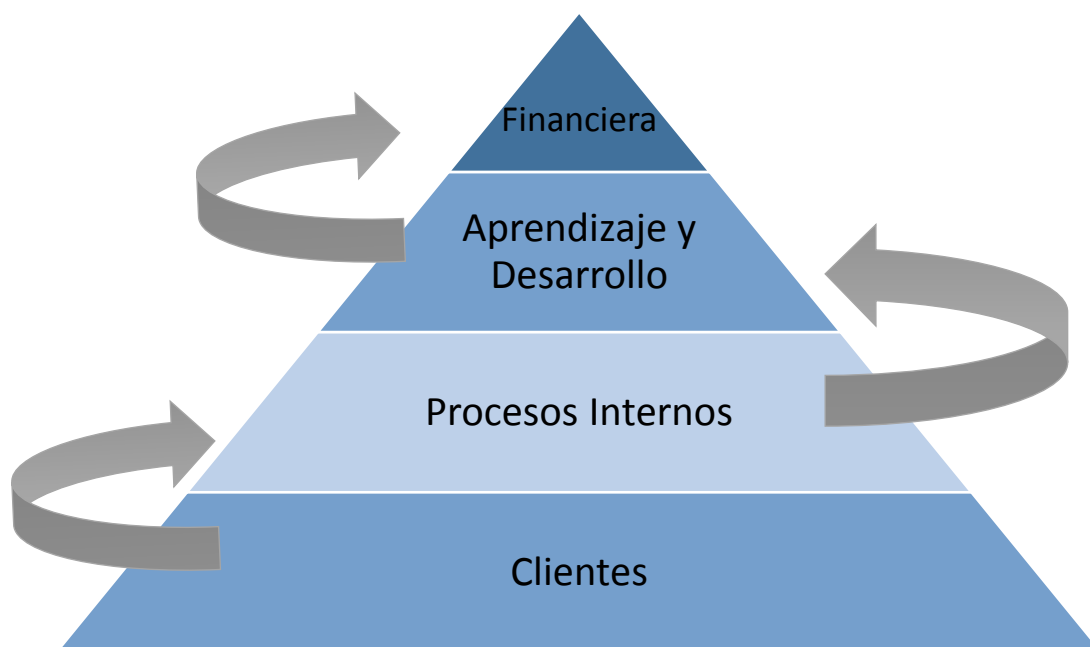
Elaboración

Propia.

Es así como a través de las estrategias propuestas y que pueden permitir el mejoramiento de los procesos ejecutados al interior de la Subsecretaría de Educación, se procede a establecer una serie de objetivos e indicadores de resultado que permitirán tener un mayor control en el levantamiento, seguimiento y medición de la información al interior de la dependencia.

En ese orden de ideas, se revisaron las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, realizando una adecuación de las mismas y que estas sean acordes para una entidad del sector público; Dado que las Entidades Públicas no tienen como meta el desempeño financiero, en su lugar, tiene como propósito contribuir al desarrollo de la sociedad a través de una adecuada administración de los recursos y contribuyendo a la construcción de tejido social. Por ende, se realizó un ajuste al modelo en el momento de definir los indicadores.

**Figura 7** Perspectivas del cuadro de mando integral para la Subsecretaría de Educación del Municipio de La Unión Valle del Cauca



Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 10** Cuadro de Mando Integral Subsecretaria de Educación, Municipio de La Unión Valle.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Índice
Financiera	Establecer un sistema de Gestión de Proyectos	Proyectos implementados	Nº de proyectos implementados en el año / Nº de proyectos elaborados para desarrollo en el año.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental	Satisfacción laboral y personal de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación.	Nº de encuestas de satisfacción laboral aplicadas y satisfactorias / Nº total de encuestas aplicadas.
		Nivel de participación en el programa de bienestar social por parte de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación.	(Número de funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación. que participan /Número total de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación. durante el periodo actual)*100
		Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación	Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación
		Porcentaje de funcionarios públicos vinculados a la subsecretaria por carrera Administrativa	(Número de funcionarios públicos vinculados en carrera administrativa/Número total de funcionarios públicos)*100
		Formación y/o sensibilización en gestión ambiental de recursos naturales y residuos	Número de funcionarios formados y/o sensibilizados en gestión ambiental de recursos naturales y residuos / Total de funcionarios de la subsecretaria de Educación)* 100

<b>Procesos Internos</b>	<b>Desarrollar Procesos de Reportabilidad y Gestión</b>	Nº de reportes de gestión radicados en la oficina de Control Interno	2 Reportes anuales (semestrales) tal y como la Ley lo exige.
	<b>Fortalecer y potenciar los procesos de soporte y atención de usuarios</b>	Cumplimiento de los compromisos del plan de mejoramiento en los canales de atención.	Nº de compromisos cumplidos en el año/Nº de compromisos levantados en el plan de mejoramiento anual
	<b>Establecer procedimientos y criterios claros, transparentes e integrados para los procesos de la subsecretaría de Educación</b>	Actualización y mejora de los procedimientos establecidos	Nº de procedimientos actualizados / Nº de procedimientos registrados y con necesidad de actualizar.
<b>Cliente</b>	<b>Mejorar la satisfacción de los usuarios del servicio de la Subsecretaría de Educación</b>	Nivel de Satisfacción de los usuarios que acceden a la atención de la subsecretaría de Educación.	Promedio de resultados de encuesta de satisfacción de los usuarios de los servicios de la Subsecretaría de Educación
		Variación de la cantidad de quejas durante el periodo	$((\text{Número de quejas periodo anterior} - \text{Número de quejas periodo actual}) / \text{Número de quejas periodo anterior}) * 100$
	<b>Disponer de información confiable y oportuna</b>	Cantidad de informes de Educación reportados y publicados en la página WEB de la Alcaldía Municipal	4 informes publicados, evidenciando las gestiones realizadas por la Subsecretaría de Educación (Trimestrales)
	<b>Establecer canales de comunicación y atención adecuados</b>	Satisfacción promedio de los usuarios de la Subsecretaría de Educación, de los canales de atención (redes sociales, página web, radio, etc)	Nº de visitas registradas en cada uno de los canales comunicacionales.

Fuente:

Elaboración

Propia.



En el cuadro anterior se observan las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores de la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Subsecretaría de Educación del Municipio de La Unión Valle. El mismo consta de 4 perspectivas (financiera, aprendizaje y desarrollo, procesos internos y cliente), las cuales se desarrollan y soportan entre sí como se observa en la figura 7. A continuación se explican cada una de ellas:

- a. **Perspectiva financiera:** dado que la Subsecretaría de Educación recibe recursos girados desde el nivel departamental, nacional, pero que los mismos no son suficientes para atender las necesidades del sector, se hace necesario registrar un objetivo estratégico que permita fortalecer los proyectos a ejecutarse, por tanto, esta perspectiva se convierte en el pilar inicial del Cuadro de Mando Integral y sirve como soporte para el desarrollo de las demás perspectivas. Por ello, y teniendo clara esta situación se define como objetivo estratégico el Establecer un sistema de Gestión de Proyectos que permita la consecución de recursos financieros. Para realizar seguimiento al nivel de cumplimiento del mismo se proponen un (1) indicador a saber:

- ✓ Proyectos implementados

- b. **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:** Se plantea que todas las acciones relacionadas con la gestión del talento humano se ejecuten en el marco de las estrategias de desarrollo funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental, y a través de la estrategia de selección por mérito del talento humano más competente. Para lo cual se proponen cinco (5) indicadores:

- ✓ Satisfacción laboral y personal de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación.
- ✓ Nivel de participación en el programa de bienestar social por parte de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación.
- ✓ Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación.
- ✓ Porcentaje de funcionarios públicos vinculados a la subsecretaría por carrera Administrativa.
- ✓ Formación y/o sensibilización en gestión ambiental de recursos naturales y residuos.

c. **Perspectiva de los Procesos Internos:** con base en desarrollar funcionarios con mayores niveles de satisfacción laboral y personal y niveles menores de riesgo psicosocial la organización se encontrará lista para mejorar la productividad al interior de la Subsecretaria, a través de la implementación de las estrategias de comunicación y procesos de atención, las cuales se encuentran alineadas con los tres (3) indicadores siguientes:

- ✓ N° de reportes de gestión radicados en la oficina de Control Interno
- ✓ Cumplimiento de los compromisos del plan de mejoramiento en los canales de atención.
- ✓ Actualización y mejora de los procedimientos establecidos

d. **Perspectiva del Cliente:** finalmente, al contar con mayores niveles de productividad se podrá mejorar la efectividad del servicio y se incrementará la satisfacción de los usuarios. Es importante resaltar que se ha definido como cliente a las siguientes partes interesadas externas:

- ✓ Usuarios del sector educativo (docentes, estudiantes, rectores).
- ✓ Ciudadanía en general.

Esta perspectiva se propone cuatro (4) indicadores,

- ✓ Nivel de Satisfacción de los usuarios que acceden a la atención de la subsecretaria de Educación.
- ✓ Variación de la cantidad de quejas durante el periodo.
- ✓ Cantidad de informes de Educación reportados y publicados en la página WEB de la Alcaldía Municipal.
- ✓ Satisfacción promedio de los usuarios de la Subsecretaria de Educación, de los canales de atención (redes sociales, página web, radio, etc.)

Todos los indicadores de resultado seleccionados en las diferentes perspectivas cuentan con su respectivo índice de cálculo y su periodicidad de medición, lo cual se puede observar en las fichas técnicas de los indicadores del “Anexo: 3. Cuadro de Mando Integral Subsecretaria de Educación”.

## 9 MAPA ESTRATÉGICO DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE.

De acuerdo con lo establecido por Kaplan & Norton, la ejecución exitosa de una estrategia requiere de 3 componentes:

### **Resultados sobresalientes = Describir la estrategia + Gestionar la estrategia**

La filosofía de los tres componentes indica lo siguiente:

- ✓ No se puede gestionar lo que no se puede medir.
- ✓ No se puede medir lo que no se puede describir.

De esta forma, para que las estrategias definidas en el punto anterior se puedan llevar a cabo, se establece un mapa estratégico a fin de tener una visión global con base en la estrategia, facilitando la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados y que sustentan la propuesta de valor establecida para la Subsecretaría de Educación, de forma que la estrategia sea coherente y que permita cumplir con la misión declarada.

El presente mapa estratégico fue elaborado con base en la selección realizada de objetivos estratégicos e indicadores de resultados y se encuentran alineados en las perspectivas definidas en el paso anterior. En él se plantean las relaciones fundamentales a través del desarrollo de vínculos causa-efecto que establecen la secuencia lógica para desarrollar su misión, alcanzar los objetivos y la visión a través de la aplicación de la estrategia. Para ello, en el mapa estratégico se utiliza la siguiente simbología:

- ✓ **Ovalo:** Representa un indicador pasado. Según Paul R. Niven, en el libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso” (2003): “los indicadores pasados representan las consecuencias de las acciones tomadas previamente”.
- ✓ **Rectángulo:** Representa un indicador futuro. Según Paul R. Niven, en el libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso” (2003): “los indicadores futuros son las medidas que llevan (o impulsan) los resultados alcanzados en los indicadores pasados”.
- ✓ **Flecha:** Indica la relación de causa-efecto entre los indicadores.

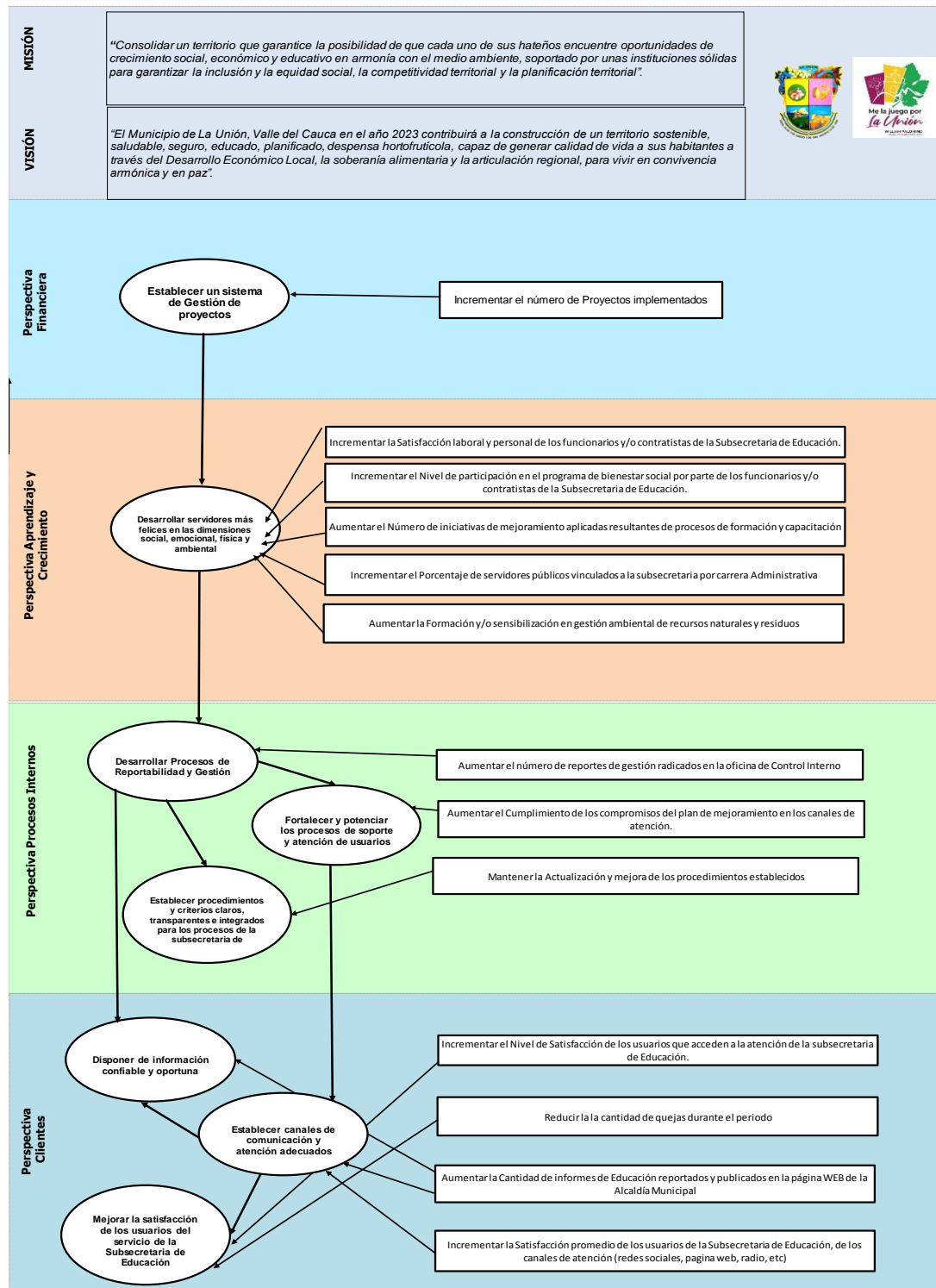
Estas relaciones de causalidad se pueden observar en el siguiente análisis de los indicadores del presente mapa estratégico:

Sí se ejecuta de manera eficiente y eficaz los recursos financieros, los cuales están considerados bajo el punto de financiamiento y gestión de los proyectos que se pueden sustentar, se podrá lograr un mayor beneficio e impacto en la comunidad (Perspectiva financiera), así mismo, es importante que a través de dichos recursos se invierta en el bienestar social, capacitación y selección por mérito, reduciendo así el nivel de riesgo psicosocial, y por ende el incremento de la satisfacción laboral y personal de los funcionarios (Indicador del nivel de felicidad) (Perspectiva aprendizaje y desarrollo), por lo tanto, se mejora la productividad de los contratistas y funcionarios de planta ( Perspectiva de procesos internos), y la efectividad del servicio incrementando la satisfacción de los usuarios del proceso de atención en la Subsecretaría de Educación( Perspectiva del cliente).



## Gráfico 2 Mapa Estratégico Subsecretaría de Educación

### MAPA ESTRATEGICO SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN - LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA



Fuente: Elaboración propia.

## **10 METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE.**

Definidas las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y los vínculos causa- efecto se procede a definir las metas que servirán como punto de referencia y las iniciativas estratégicas que se requieren para alcanzar resultados positivos. Todas las metas definidas para el cuadro de mando integral de la Subsecretaria de Educación son cuantitativas y se plantean como el nivel de resultados deseado del indicador en algún momento del futuro.

A continuación, se presentan los indicadores, metas e iniciativas asociadas a cada objetivo estratégico. Los indicadores y metas poseen distintos periodos de medición, pero es relevante destacar la necesidad de mantener un monitoreo constante respecto de su ejecución y resultados.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan & Norton, además de determinar los indicadores y metas, se deben definir actividades claves que sustentan su cumplimiento, identificando los factores críticos que permiten su ejecución. De esta forma, se genera un cuadro que incluye métricas asociadas a cada objetivo definido junto a las actividades relevantes que permitirán su cumplimiento y la ejecución de la estrategia.

Todo lo anterior, debe involucrar a los miembros de la Subsecretaria de Educación, con el fin de hacerlos partícipes en el diseño de este nuevo modelo de gestión.

Por lo tanto, se presenta en el cuadro N° 11 los indicadores, metas y actividades, relevantes y las cuales han sido definidos para la Subsecretaria de Educación, bajo los objetivos y estrategias establecidas.

**Cuadro 11** Cuadro de Indicadores, Metas y Actividades – Subsecretaría de Educación Municipio de La Unión Valle.

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Metas	Actividades Relevantes
Financiera	Establecer un sistema de Gestión de Proyectos	<p><b>Proyectos implementados</b></p> <p>Nº de proyectos implementados en el año / Nº de proyectos elaborados para desarrollo en el año</p>	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un levantamiento anual de los proyectos de la Subsecretaría de Educación.</li> <li>• Diseñar un sistema de gestión y administración de proyectos.</li> <li>• Realizar evaluaciones y seguimientos de los proyectos desarrollados, en desarrollo y espera.</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental	Satisfacción laboral y personal de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación.	75% de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir talleres de fortalecimiento en temas de trabajo en equipo y calidad de servicio.</li> <li>• Realizar mediciones de clima laboral.</li> <li>• Realizar diagnóstico de los equipos de trabajo.</li> </ul>
		Nivel de participación en el programa de bienestar social por parte de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar conversatorios de manejo de stress, trabajo en equipo y comunicación asertiva.</li> </ul>



	(Número de funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación. que participan /Número total de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación. durante el periodo actual)*100		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar espacios de capacitación para tratar temas de resolución de conflictos y Bienestar laboral.</li> </ul>
	<b>Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos 2 iniciativas anuales de mejoramiento.</li> <li>• Al menos 4 talleres (trimestrales) de formación y capacitación en temas sociales, emocionales, físicos y ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los procesos e información relevante para el cumplimiento de los objetivos de la Subsecretaría.</li> <li>• Establecer un equipo de trabajo para disponer y gestionar el conocimiento de la Subsecretaría de Educación.</li> <li>• Establecer una metodología para potenciar la innovación en la subsecretaría, realizando talleres o capacitaciones.</li> </ul>
	<b>Porcentaje de servidores públicos vinculados a la subsecretaría por carrera Administrativa.</b> (Número de servidores públicos vinculados en carrera administrativa/Número total de servidores públicos) *100	75%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los perfiles de cargo asociados a la Subsecretaría de Educación.</li> <li>• Determinar brechas de competencias.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de capacitaciones con las competencias específicas y transversales necesarias..</li> </ul>
		<b>Formación y/o sensibilización en gestión ambiental de recursos naturales y residuos.</b>  Número de funcionarios formados y/o sensibilizados en gestión ambiental de recursos naturales y residuos / Total de funcionarios de la Subsecretaria de Educación)* 100	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar con la dependencia de talento Humano las formaciones y capacitaciones para los funcionarios de la Subsecretaria.</li> <li>• Realizar evaluaciones y seguimientos de las capacitaciones desarrolladas.</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<b>Desarrollar Procesos de Reportabilidad y Gestión</b>	<b>Nº de reportes de gestión radicados en la oficina de Control Interno</b>	2 Reportes anuales (semestrales) tal y como la Ley lo exige.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar proceso para generar reportabilidad de los procesos de cada Unidad o Subdepartamento.</li> <li>• Establecimiento de procedimiento para la gestión y reportabilidad Transversal</li> <li>• Establecer proceso de gestión y seguimiento de procesos de forma transversal a las Unidades o su departamentos.</li> </ul>

	Fortalecer y potenciar los procesos de soporte y atención de usuarios	<p><b>Cumplimiento de los compromisos del plan de mejoramiento en los canales de atención.</b></p> <p>Nº de compromisos cumplidos en el año/Nº de compromisos levantados en el plan de mejoramiento anual</p>	80% cumplimiento de los compromisos de Plan de mejoramiento radicado en la oficina de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar métricas de los impactos generados en la comunidad con las publicaciones de información.</li> <li>Diseñar Estrategias comunicacionales y con información segmentada para cumplir con el objetivo de informar e impactar.</li> </ul>
	Establecer procedimientos y criterios claros, transparentes e integrados para los procesos de la subsecretaría de Educación	<p><b>Actualización y mejora de los procedimientos establecidos.</b></p> <p>Nº de procedimientos actualizados / Nº de procedimientos registrados y con necesidad de actualizar.</p>	80% de los procedimientos documentados actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un levantamiento de todos los procedimientos establecidos para los procesos de la Subsecretaría.</li> <li>Diseñar un sistema que permita disponer de estos procedimientos a los usuarios.</li> <li>Diseñar información con criterios esenciales para difusión de los usuarios.</li> </ul>
Cliente	Mejorar la satisfacción de los usuarios del servicio de la Subsecretaría de Educación	<p><b>Nivel de Satisfacción de los usuarios que acceden a la atención de la subsecretaría de Educación.</b></p> <p>Promedio de resultados de encuesta de satisfacción de los usuarios de los servicios de la Subsecretaría de Educación</p>	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer metodología para la medición de la satisfacción de los usuarios y sus requerimientos</li> <li>Diseñar instrumentos de medición. Encuestas o Grupos focales.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar medición de satisfacción de los usuarios de forma periódica</li> <li>• Diseñar canales de atención de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios/clientes</li> <li>• Establecer mecanismos para la actualización y difusión de información.</li> <li>• Analizar factibilidad de Adquirir una plataforma propia de comunicación interna.</li> </ul>
		<b>Variación de la cantidad de quejas durante el periodo.</b>  (Número de quejas periodo anterior-Número de quejas periodo actual)/Número de quejas periodo anterior)*100	Disminuir en un 10% el N° de quejas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una herramienta que permita medir el número de quejas que ingresan a la subsecretaria y por asunto.</li> <li>• Generar acciones correctivas sobre las quejas más frecuentes.</li> </ul>
	Disponer de información confiable y oportuna	<b>Cantidad de informes de Educación reportados y publicados en la página WEB de la Alcaldía Municipal</b>	4 informes publicados, evidenciando las gestiones realizadas por la Subsecretaría de Educación (Trimestrales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los indicadores relevantes de los procesos de la Subsecretaria</li> <li>• Establecer reporte periódico con la información más relevante institucional y en general para usuarios.</li> </ul>

		<p><b>Satisfacción promedio de los usuarios de la Subsecretaria de Educación, de los canales de atención (redes sociales, página web, radio,etc).</b></p> <p>Nº de visitas registradas en cada uno de los canales comunicacionales.</p>	<p>90% de información publicada vigente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar canales de atención de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los usuarios/clientes</li> <li>• Establecer mecanismos para la actualización y difusión de información de la Subsecretaria de Educación.</li> <li>• Analizar factibilidad de Adquirir una plataforma propia de comunicación interna.</li> </ul>
--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

## 11 RECOMENDACIONES Y FACTORES CRITICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.

Cuando se establece un modelo de gestión, es necesario tener en cuenta que en el proceso de implementación que se ejecute es indispensable contar con la participación de los diferentes niveles de la organización. Dado lo anterior, es importante potenciar y fortalecer la relación entre la formulación de la estrategia y su implementación de forma que las decisiones estratégicas sean incorporadas dentro de las actividades de los funcionarios de toda la Organización.

Dado lo anterior, podemos identificar algunos puntos esenciales para la adecuada implementación de esta estrategia, lo que se describen como recomendaciones, pero que son considerados factores críticos para la implementación exitosa.

- **Participación y Comunicación:** es necesario que todas las jerarquías de la organización sean partícipes de la creación, medición y seguimiento de la estrategia llevada a cabo. Lo anterior porque los funcionarios la hacen partícipes de sus tareas cotidianas y la transforman en parte de su trabajo. Como indica Kaplan & Norton, cuando las personas comprenden y hacen suyos los objetivos a largo plazo y la estrategia para cumplirlos, potencia de que las iniciativas de la entidad se alineen con los procesos necesarios de transformación. Dado lo anterior, es necesario velar por la participación de los funcionarios en la estrategia y hacerlos parte de la misma para su adecuada implementación y ejecución.

Asociado a lo anterior, es importante ir comunicando los resultados y avance de los indicadores y acciones comprometidas, de forma que todos los funcionarios vayan viendo como su trabajo va aportando al desarrollo de la estrategia. Dado esto es necesario implementar instancia de reunión o comunicación de estos avances, teniendo espacios de participación para la mejora continua.

- **Formación:** Es importante que los funcionarios, vayan adquiriendo los conocimientos y herramientas necesarias para ir comprendiendo la estrategia y para aportar a su ejecución y desarrollo. Los funcionarios deben estar convencidos de la estrategia, en especial las jefaturas que lideran los equipos, por tanto, se deben potenciar los liderazgos de las secretarías para generar modelos de gestión innovadores y virtuosos.

- **Monitoreo y Seguimiento:** Es necesario incorporar un claro proceso de monitoreo y seguimiento de todas las acciones y compromisos adquiridos, tanto por el plan de desarrollo, como las acciones de gestión. Una de las grandes dificultades que tiene la Subsecretaría de Educación como equipo, es el cumplimiento de compromisos y la oportunidad en la entrega de información. Lo anterior, debe ser trabajado ya que parte importante de que la implementación del cuadro de mando integral sea exitosa tiene relación en lograr una revisión y

cumplimiento de lo comprometido, buscando la retroalimentación y potenciando la mejora continua permanente. De esta forma podemos ver si lo diseñado y planificado efectivamente está cumpliendo su objetivo, y la estrategia adoptada es eficaz en el cumplimiento de la misión.

- **Acompañamiento y Equipo:** Se recomienda, que la oficina de control interno sea más proactiva y de verdad cumpla con el objetivo de la misma que no es más que dar seguimiento y auditar los procesos en aras de generar acciones de mejora. Pues

dado que existe multiplicidad de tareas y actividades en las dependencias pueden distraer de la consecución, monitoreo y cumplimiento de los objetivos planteados, es importante que dicha oficina sea un apoyo para adquirir así la mejora continua.

- **Establecer reconocimientos a los funcionarios:** es conveniente que los funcionarios vayan sintiendo que lo realizado y que los esfuerzos comprometidos se ven reflejados en pequeñas metas que permitan generar la percepción de logros, lo que debe estar acompañado de reconocimiento. Muchas veces se realizan acciones y compromisos, pero no se ven resultados a corto plazo lo que genera desmotivación en las personas, lo cual impacta negativamente en los resultados de la estrategia. Cabe considerar que la estrategia posee varios objetivos a largo y mediano plazo, pero es necesario considerar resultados a corto plazo dentro de la estrategia de forma de mantener la motivación en los funcionarios.

## 12 CONCLUSIONES

Para realizar una planificación estratégica se requiere un nivel de conocimiento de la organización, su entorno, además de alto nivel de participación, que hace de este proceso una tarea compleja de realizar. En este sentido, la metodología de cuadro de mando integral facilita el entendimiento de una estrategia, y de una manera sencilla, permite visibilizar los resultados que se quieren lograr y las acciones necesarias para alcanzar dichos resultados.

Pero la definición de una estrategia y su modelamiento en un mapa estratégico, con el establecimiento de objetivos, indicadores, metas y acciones, son el primer paso correspondiente al diseño y planificación. Sin embargo, sólo este paso no valida que el proceso tenga una implementación exitosa.

Para que el proceso de implementación sea exitoso, es necesario identificar los aspectos más importantes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: la comunicación a todo nivel de la organización, el empoderamiento de cada funcionario frente a su rol y la responsabilidad en la consecución de los objetivos planteados, el monitoreo y seguimiento sistemático de los indicadores y acciones propuestos, los procesos de retroalimentación y mejora continua que permitan adaptarse a cambios, hacer mejoras o modificaciones y revisar el estado de avance de los compromisos adquiridos, entre otros. Este trabajo debe ser tomado por un equipo exclusivo y transversal que pueda llevar cabalmente el cumplimiento de estas tareas y debe estar apoyado por sistemas tecnológicos que permitan entregar reportes adecuados para la toma de decisiones. Lo anterior tampoco resultaría si no existe la convicción profunda de parte de la Alta dirección, en este caso el Señor Alcalde Municipal.

Una estrategia clara, consistente y con acciones de corto, mediano y largo plazo, con una alta participación y convicción de los mismos, hace que esta pueda perdurar en el tiempo, incluso soportando cambios de dirección, como es el caso de las Administraciones Municipales o las Instituciones públicas. Sin embargo, es necesario que estos procesos consideren dichos cambios dentro de sus planificaciones, permitiendo tener flexibilidades a esos cambios, pero sin perder el foco en la misión de la entidad.

La capacitación y potenciar las habilidades de los funcionarios fortaleciendo los liderazgos, pudiendo adaptarse a las necesidades de sus equipos para alcanzar los resultados esperados, son esencial, porque en definitiva serán ellos los que dirijan a sus equipos a la consecución de la misión y la generación de valor de la organización.



En el caso de la Subsecretaría de Educación, es una oportunidad real, ya que el proceso que está viviendo en cuanto a sus definiciones estratégicas y su orientación al ciudadano, debe conducir a que este se convierta en el socio estratégico y administrativo que permita a la Administración alcanzar un lugar de excelencia en el servicio, para lo cual que debe reinventarse y buscar su misión y estrategia para lograrlo.

Alcanzar ese objetivo, hace que sea necesario, analizar periódicamente lo que están necesitando los usuarios, conocerlos y adelantarse a sus requerimientos, pasando de una cultura reactiva a una proactiva y colaborativa.

Dado lo anterior, plasmar esta nueva estrategia, con base a esta metodología de cuadro de mando integral, permite operacionalizar la misión y hacer que se refleje en acciones concretas e indicadores que permitan evaluar al final del periodo y responder a la pregunta. ¿Cómo nos fue? ¿Ayudamos a mover a la Institución a una excelencia de servicio?, ¿Aportamos al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Esta es una oportunidad, que la Subsecretaría de Educación debe aprovechar para dar el salto y transformarse en este actor estratégico institucional, capaz de movilizar a la Entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos Institucionales.

### 13 BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Ignacio. Introducción a la calidad. Editorial ideaspropias. Vigo 2006.

BASTIDAS, Eunice y RIPOLL, Vicent. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. Compendium, vol 6, núm. 11. Barsquimeto, Venezuela: Universidad Centrooccidnetal Lisandro Alvarado, 2003, pp 23-41

BATISTA, Joao y RODRIGUEZ, Ricardo. Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión. Universidad de Valladolid, 2004.

CAMARASA, Castera Juan Jose. La Calidad en la Administración Pública: Educar en el 2000 [en línea]. Murcia - España, Abril 2004. Pag 9. [Consultado: 21 de marzo de 2019]. Disponible en [http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)

CAMISÓN, Cesar. Gestión del a Calidad. Editorial PEARSON. Madrid 2007

CASTRO PINEDA, Alexander. LOPEZ VASQUEZ, Javier. Diseño del Cuadro de Mando Integral del Distrito Judicial Pereira. Trabajo de grado (Especialización en Gestión de la Calidad y Normalización Técnica). Pereira - Risaralda: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Empresariales, 2018. 80 p.

COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, [Consultado: 19 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-1/capitulo-0/articulo-2>

CONTRERAS, S. E., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, Julio-diciembre, pp. 152-181. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

ESTADISTICAS NACIONALES [sitio web]. Bogotá. MINTIC. Población sisbenizada por conceptos - La Unión Valle. [Consultado: 19 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.datos.gov.co/Estad-sticas-Nacionales/Poblaci-n-sisbenizada-por-conceptos-La-Uni-n-Valle/t2vm-azbx>

GONZÁLEZ, S. L., (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 5(1), pp. 74-80. Recuperado de:

<http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2b7d4304-d1ff-402a90f5-0a58f602b965%40sessionmgr102&vid=1&hid=101>

IIBAÑEZ, Neyda; CASTILLO, Rubén; NUÑEZ, Alfredo; CHÁVEZ, Zulay. Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Neocium, vol 6, núm. 16, 2010. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC- Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario, NTC-ISO 9000:2015

JAMES, Paul. Gestión de la calidad total. Editorial PEARSON EDUCACION S.A. Madrid 1997.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Grupo Planeta. Tercera Edición. Barcelona 2009.

LEYTON, Carolina y GIL, Joan Carles. Cuadro de Mando Integral aplicado a la gestión pública en municipios. Revista Académica y de Negocios RAN, vol. 3. Chile, 2017.

MARTINEZ, C. (2003). Estadística y muestreo. Bogotá: Ecoe Ediciones. Pág. 273

MENDEZ A. Carlos E. (2003) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4° ed. Bogotá: Limusa Pág.141

NAVARRO, Peter, Colección: Lo que enseñan los mejores MBA, Contabilidad de Gestión, Diario El Universo, 2010 Tomado de NAVARRO, Peter What the best MBAs Know, Pág. 81

PLAN INDICATIVO 2016 – 2019 MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA, Plan de Desarrollo “Un Equipo por el Progreso”

RODRIGUEZ, Patricia; GÚZMAN, Beatriz y LIMA, Lucia. El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: Un análisis descriptivo. RIGC, vol. 10, núm. 19. 2012.

SUMMERS, Donna. Administración de la calidad. Editorial PEARSON. México 2006.

TURULL, Jordi y VIVAS, Carlos. El Cuadro de Mando Integral en la administración pública: el caso del ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés. VIII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENTREVISTA AL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL ELECTO PARA EL PERIODO 2020-2023

**Objetivo:** La presente entrevista tiene por objetivo recolectar información referente a la opinión del electo Alcalde Municipal, de cómo proyecta ejecutar su plan de Gobierno y cuál es su posición frente a la organización, estructura y planeación para el logro de los objetivos durante el cuatrienio de su mandato.

Ítem	Pregunta
1	¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en la Administración Municipal?
2	¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en la Administración Municipal?
3	¿Cuáles son las principales Amenazas que usted identifica en la Administración Municipal?
4	¿Cuáles son las principales oportunidades que usted identifica en la Administración Municipal?
5	¿Qué aspectos deben ser mejorados para prestar un mejor servicio?
6	Según su opinión, ¿cuáles son los factores críticos que permiten un buen desempeño en la Administración Pública y que de no estar presente afectaría enormemente su desempeño?
7	¿Cuáles son los principales valores que usted piensa que identificarán su mandato durante los próximos 4 años?
8	¿Cuál piensa usted que es el principal objetivo de su Plan de Gobierno y qué debería hacer para alcanzarlo?
9	¿Para usted es importante contar con personal capacitado, empoderado y profesional?
10	¿En qué baso su plan de desarrollo y que es lo más importante que espera logre de él?
11	¿Qué piensa de los Sistemas de Gestión de Calidad?
12	¿Qué espera al final del cuatrienio de su Administración y Gestión?

## ANEXO 2

### Encuesta aplicada a los funcionarios de Planta de la Administración Municipal de La Unión Valle-

**Objetivo:** Hacer partícipes a los funcionarios de la elección de los valores que identificarán durante el 2020-2023 a la Administración Municipal.

**Aplicación:** Se realizó mediante encuesta diseñada en Google Forms y fue enviada a los funcionarios por Whastapp para que dieran respuesta de la misma.

The screenshot shows a Google Form titled "Encuesta de Identificación de Valores Institucionales." The form is in Spanish and is designed to collect responses from municipal employees. The form is displayed in a Google Drive interface, with a header bar showing "en blanco", a star icon, and a message "Se han guardado todos los cambios en Drive". The form has two tabs: "Preguntas" (Questions) and "Respuestas" (Responses), with "Preguntas" selected. The "Respuestas" tab shows a count of 24 responses. The form is titled "Encuesta de Identificación de Valores Institucionales." and includes a description: "El objetivo de la encuesta es establecer e identificar los valores Institucionales que identificarán a la Administración 2020-2023. Por lo cual se solicita, que de acuerdo a la descripción del Listado de valores que se colocara a continuación, seleccione el valor que usted considera identifica a la nueva Administración." The form is divided into two main sections: "Filas" (Rows) and "Columnas" (Columns). The "Filas" section contains a list of five values, each with a selection box and a delete icon (X):

Filas	Columnas
1. Compromiso: Nos sentimos identificados...	<input type="checkbox"/> Seleccione
2. Transparencia: Garantizamos el derecho ...	<input type="checkbox"/> Añadir una columna
3. Justicia: Actuó con imparcialidad garanti...	
4. Excelencia: Desarrollamos nuestro trabaj...	
5. Eficiencia y Eficacia: Realizamos nuestro ...	

URL: <https://forms.gle/gigLMF4BRvi2k4KJ6>

**ANEXO 3**

**FICHAS TECNICAS DE INDICADORES.**

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Proyectos implementados		
<b>Proceso</b>	Subsecretaria de Educación Municipal		
<b>Perspectiva</b>	Financiera		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer un sistema de Gestión de Proyectos		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretario de Educación		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje (%)	Oficina de proyectos (Planeación)	Annual	75%
Formula de Calculo			
Nº de proyectos implementados en el año / Nº de proyectos elaborados para desarrollo en el año			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Satisfacción laboral y personal de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación.		
<b>Proceso</b>	Secretaria General y Administrativa		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y Crecimiento		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental		
<b>Responsable de la Medición</b>	Oficina de talento Humano		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción al cliente interno	Semestral	75%
Formula de Calculo			
Satisfacción laboral y personal de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaria de Educación.			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			

<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de participación en el programa de bienestar social por parte de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación.		
<b>Proceso</b>	Secretaría General y Administrativa		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y Crecimiento		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental		
<b>Responsable de la Medición</b>	Oficina de talento Humano		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje (%)	Cronograma de jornadas laborales	Semestral	100%
<b>Formula de Calculo</b>			
(Número de funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación. que participan /Número total de los funcionarios y/o contratistas de la Subsecretaría de Educación. durante el periodo actual)*100			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación		
<b>Proceso</b>	Secretaría General y Administrativa		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y Crecimiento		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental		
<b>Responsable de la Medición</b>	Oficina de talento Humano		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Número	Cronograma de formación y capacitación	Semestral	2 iniciativas de mejoramiento 4 Talleres de formación y capacitación
<b>Formula de Calculo</b>			
Número de iniciativas de mejoramiento aplicadas resultantes de procesos de formación y capacitación			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de servidores públicos vinculados a la subsecretaría por carrera Administrativa.
<b>Proceso</b>	Secretaría General y Administrativa
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y Crecimiento
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental
<b>Responsable de la Medición</b>	Oficina de talento Humano



Unidad de Medida	Fuente	Frecuencia	Meta
Porcentaje	Base de Datos de la Comisión Nacional del Servicio Civil	Anual	75%
<b>Formula de Calculo</b>			
(Número de servidores públicos vinculados en carrera administrativa/Número total de servidores públicos) *100			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Formación y/o sensibilización en gestión ambiental de recursos naturales y residuos.		
<b>Proceso</b>	Secretaria General y Administrativa		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y Crecimiento		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar funcionarios más felices en las dimensiones social, emocional, física y ambiental		
<b>Responsable de la Medición</b>	Oficina de talento Humano		
Unidad de Medida	Fuente	Frecuencia	Meta
Porcentaje	Cronograma de formación y capacitación	Anual	100%
<b>Formula de Calculo</b>			
Número de funcionarios formados y/o sensibilizados en gestión ambiental de recursos naturales y residuos / Total de funcionarios de la Subsecretaria de Educación)* 100			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Nº de reportes de gestión radicados en la oficina de Control Interno		
<b>Proceso</b>	Subsecretaria de Educación		
<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar Procesos de Reportabilidad y Gestión		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretaria de Educación		
Unidad de Medida	Fuente	Frecuencia	Meta
Número	Informes de gestión radicados en la oficina de control interno	Semestral	2 Reportes
<b>Formula de Calculo</b>			
Nº de reportes de gestión radicados en la oficina de Control Interno			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR	
<b>Nombre del Indicador</b>	Cumplimiento de los compromisos del plan de mejoramiento en los canales de atención.
<b>Proceso</b>	Subsecretaria de Educación
<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos

<b>Objetivo del Indicador</b>	Fortalecer y potenciar los procesos de soporte y atención de usuarios		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretaría de Educación		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje	Planes de mejoramiento	Semestral	80%
<b>Formula de Calculo</b>			
Nº de compromisos cumplidos en el año/Nº de compromisos levantados en el plan de mejoramiento anual			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Actualización y mejora de los procedimientos establecidos.		
<b>Proceso</b>	Subsecretaría de Educación		
<b>Perspectiva</b>	Procesos Internos		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer procedimientos y criterios claros, transparentes e integrados para los procesos de la subsecretaría de Educación		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretaría de Educación		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje	Procedimientos radicados en la oficina de control interno	Semestral	80%
<b>Formula de Calculo</b>			
Nº de procedimientos actualizados / Nº de procedimientos registrados y con necesidad de actualizar.			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Satisfacción de los usuarios que acceden a la atención de la subsecretaría de Educación.		
<b>Proceso</b>	Subsecretaría de Educación		
<b>Perspectiva</b>	Clientes		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Mejorar la satisfacción de los usuarios del servicio de la Subsecretaría de Educación		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretaría de Educación		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje	Encuesta de satisfacción a los usuarios.	Semestral	80%
<b>Formula de Calculo</b>			
Promedio de resultados de encuesta de satisfacción de los usuarios de los servicios de la Subsecretaría de Educación			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR	
<b>Nombre del Indicador</b>	Variación de la cantidad de quejas durante el periodo.

<b>Proceso</b>	Subsecretaria de Educación		
<b>Perspectiva</b>	Clientes		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Mejorar la satisfacción de los usuarios del servicio de la Subsecretaria de Educación		
<b>Responsable de la Medición</b>	Subsecretaria de Educación		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje	Informe de la Ventanilla Unica de Trámites	Anual	-10%
<b>Formula de Calculo</b>			
(Número de quejas periodo anterior-Número de quejas periodo actual)/Número de quejas periodo anterior)*100			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Cantidad de informes de Educación reportados y publicados en la página WEB de la Alcaldía Municipal		
<b>Proceso</b>	Oficina de Comunicaciones e Informatica		
<b>Perspectiva</b>	Clientes		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Disponer de información confiable y oportuna		
<b>Responsable de la Medición</b>	Tecnico en sistemas		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Número	Pagina WEB	Trimestral	4
<b>Formula de Calculo</b>			
Cantidad de informes de Educación reportados y publicados en la página WEB de la Alcaldía Municipal			

FICHA TECNICA DEL INDICADOR			
<b>Nombre del Indicador</b>	Satisfacción promedio de los usuarios de la Subsecretaria de Educación, de los canales de atención (redes sociales, página web, radio,etc).		
<b>Proceso</b>	Oficina de Comunicaciones e Informatica		
<b>Perspectiva</b>	Clientes		
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer canales de comunicación y atención adecuados		
<b>Responsable de la Medición</b>	Tecnico en sistemas y comunicadora social		
<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje	Pagina WEB - redes sociales, radio y televisión	Trimestral	90%
<b>Formula de Calculo</b>			
Nº de visitas registradas en cada uno de los canales comunicacionales.			